



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**  
INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VYBRANÉ OBCHODNÍ  
KORPORACE**  
EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Kateřina Lacková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Kateřina Lacková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lenka Zemánková, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace vybrané obchodní korporace

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce: analýza okolí obchodní korporace, metody finanční analýzy

Analýza současného stavu: analýza okolí obchodní korporace, finanční analýza na základě výkazů obchodní korporace za posledních min. pět uzavřených let

Vlastní návrhy řešení na základě provedené analýzy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Zhodnotit situaci korporace vybranými metodami finanční analýzy, výsledky interpretovat a porovnat s doporučenými hodnotami nebo oborovými průměry. Najít příčiny nepříznivého stavu a navrhnout možná řešení pro zlepšení situace.

### Základní literární prameny:

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-8025-3386-6.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketingové prostředí obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace ve společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. V teoretické části jsou popsány metody vnější a vnitřní analýzy společnosti. V praktické části jsou pak tyto metody aplikovány. Následně jsou vyhotovena doporučení, která by měla vést ke zlepšení situace v analyzované společnosti a k zvýšení její finanční stability.

## **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the financial situation of company Daikin Device Czech Republic s.r.o. In the theoretical part, there are described the external and internal analysis of the company with using the selected methods. In the practical part, these methods are applicated and the conclusions and recommendations are drawn up, which should lead to the improvement of the situation in the company and increase the financial stability.

## **Klíčové slova**

metody finanční analýzy, SWOT analýza, likvidita, finanční analýza, účetní výkazy

## **Key words**

methods of financial analysis, SWOT analysis, liquidity, financial analysis, financial statements



### **Bibliografická citace**

LACKOVÁ, K. *Hodnocení finanční situace vybrané obchodní korporace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 94 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Zemánková, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěla bych velmi poděkovat Ing. Lence Zemánkové, Ph.D. za její odborné připomínky, které mi pomohly při jejím dokončení. Poděkování patří také zaměstnancům společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o., především z oddělení Maintenance a Planning and Accounting, za jejich ochotu a poskytnutí potřebných materiálů.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ANALÝZA OKOLÍ OBCHODNÍ KORPORACE, METODY FINANČNÍ ANALÝZY.....	13
2.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	13
2.1.1 Model PESTLE.....	13
2.1.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	14
2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	15
2.2.1 Model McKinsey 7S .....	15
2.3 Analýza SWOT .....	16
2.4 Finanční analýza.....	17
2.5 Soustavy ukazatelů.....	17
2.5.1 Bankrotní modely .....	18
2.5.2 Bonitní modely .....	20
2.6 Absolutní ukazatele.....	22
2.6.1 Horizontální analýza .....	22
2.6.2 Vertikální analýza.....	23
2.7 Analýza rozdílových ukazatelů .....	23
2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	24
2.7.2 Čistý peněžně-pohledávkový fond.....	24

2.7.3	Čisté pohotové prostředky, Peněžní finanční fond .....	25
2.8	Poměrové ukazatele .....	25
2.8.1	Ukazatele rentability .....	26
2.8.2	Ukazatele likvidity .....	28
2.8.3	Ukazatele aktivity .....	29
2.8.4	Ukazatele zadluženosti .....	31
2.8.5	Provozní ukazatele .....	33
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU: ANALÝZA OKOLÍ OBCHODNÍ KORPORACE, FINANČNÍ ANALÝZA NA ZÁKLADĚ VÝKAZŮ OBCHODNÍ KORPORACE ZA POSLEDNÍCH MIN. PĚT UZAVŘENÝCH LET .....	34
3.1	O společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. ....	34
3.2	Vnější analýza společnosti .....	36
3.2.1	Model PESTLE .....	36
3.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	42
3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	45
3.3.1	Model McKinsey 7 S .....	46
3.4	SWOT analýza .....	50
3.5	Finanční analýza .....	52
3.5.1	Soustavy ukazatelů .....	52
3.5.2	Vertikální a horizontální analýza .....	56
3.5.3	Rozdílové ukazatele .....	67

3.5.4	Poměrové ukazatele .....	68
3.6	Shrnutí finanční analýzy .....	75
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY .....	79
4.1	Změna způsobu skladování výrobků.....	79
4.2	Řízení pohledávek .....	80
4.3	Další návrhy .....	81
4.3.1	Zvýšení motivace klíčových zaměstnanců .....	81
4.3.2	Sledovat budoucí vývoj vybraných ukazatelů .....	83
	ZÁVĚR .....	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	89
	SEZNAM GRAFŮ .....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	91
	SEZNAM TABULEK .....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

## ÚVOD

Společnost, která chce v současné době obstát na trhu, se musí soustředit především na vnější a vnitřní analýzu okolí svého podnikání. Pokud chce mezi konkurencí uspět, měla by se pokaždé snažit být před ní o krok napřed. Jestliže toho chce dosáhnout, měla by zjišťovat, jaké jsou na trhu aktuální trendy, jaké jsou požadavky dodavatelů, potřeby odběratelů, jak je na tom ve srovnání s konkurencí, ale především musí sama zjišťovat, jaká je její finanční situace. Díky dobře zvoleným analýzám může zjistit své slabé stránky, které by se měla snažit odstranit, zatímco silné stránky by měla ještě více vylepšit. Analýzy jí mohou pomoci zvolit správnou strategii a plány do budoucna, díky kterým může zlepšit své postavení vůči konkurenci.

K analýze finanční situace si dnes může společnost vybrat z velkého množství osvědčených metod, které jí mohou pomoci odhalit skryté nedostatky v hospodaření. Záleží však na ní, jak s těmito zjištěnými nedostatky naloží.

První část práce je věnovaná teoretickým východiskům, ve kterých jsou popsány vybrané základní poznatky o jednotlivých analýzách. Jako první je provedena analýza vnějšího prostředí a následně podrobněji popsána analýza vnitřní.

V praktické části budou vybrané analýzy aplikovány na brněnskou společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o. Tato obchodní korporace se zabývá především výrobou kompresorů a akumulátorů do klimatizačních zařízení a výrobou hydroboxů pro systémy chlazení a vytápění. Její mateřskou společností je japonský Daikin Industries Ltd. Brněnská společnost vznikla v roce 2004, svoji výrobní činnost však započala na začátku roku 2006. Své výrobky prodává závodům v Plzni a v Oostende v Belgii.

Na základě výsledků z provedených analýz bude zjištěno, jaká je současná situace této obchodní korporace a jaké nedostatky z daných výsledků vyplývají. Na tyto nedostatky budou navržena přiměřená řešení, která by pro danou společnost mohla být přínosná a pomohla jí zlepšit její současný stav. Informace, které jsou pro výpočty a analýzy potřeba budou čerpány z účetních a interních výkazů společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Každá společnost, která chce být úspěšná a chce dosáhnout požadovaných výsledků, by měla svou finanční situaci analyzovat. Správné zhodnocení finanční situace a náprava zjištěných nedostatků může společnost učinit více stabilní. Společnosti analyzují svůj současný stav především kvůli měření své ekonomické výkonnosti, zjištění, zda se nepotýká s finančními problémy, nebo proto, že chce vědět, jaká je její pozice oproti konkurenci.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci ve vybrané obchodní korporaci a při zjištění nedostatků navrhnout způsoby vedoucí k jejich zlepšení, popřípadě k jejich odstranění.

Dílčí cíle lze rozdělit následovně:

- ☞ porozumění teoretickým poznatkům ze zvolené literatury, které jsou oporou pro vypracování praktické části. Zvolená literatura se týká vypracování a osvojení si metod analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace a metod finanční analýzy,
- ☞ provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti vybranými metodami,
- ☞ provedení samotné finanční analýzy za pomoci zvolených ukazatelů a soustav ukazatelů,
- ☞ shrnutí dosažených výsledků z provedených analýz,
- ☞ navržení opatření pro zjištěné nedostatky.

Analýza bude prováděna za posledních pět uzavřených období, tedy od roku 2011 do roku 2015.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ANALÝZA OKOLÍ OBCHODNÍ KORPORACE, METODY FINANČNÍ ANALÝZY

V této části jsou popsány vybrané metody finanční analýzy, vnější a vnitřní prostředí obchodní korporace, které jsou potřeba k pochopení dané problematiky.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Externí prostředí je definováno jako nadpodnikové okolí společnosti (Kalouda, 2016, s. 96).

Je důležité analyzovat také informace z vnějšího prostředí společnosti, jako jsou například aktivita konkurence nebo ekonomická opatření vlády (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

#### 2.1.1 Model PESTLE

Někdy též nazývána jako PEST, SLEPT či STEEP analýza, nástroje jsou však principiálně stejné. Cílem je najít hrozby a příležitosti ve vnějším prostředí. Pomáhá společnosti zaměřit se na klíčová hlediska okolí a pak je vyhodnotit (Grasseová, 2013, s. 33).

Podle Grasseové, Dubce, Řeháka (2012, s. 179) tato metoda zvažuje faktory z vnějšího prostředí. Těmito faktory jsou:

- o **politické** – k těmto faktorům lze řadit hodnocení politické stability či politický postoj a vliv,
- o **ekonomické** – zde jsou obsaženy vlivy národní či světové ekonomiky, které mohou obchodní korporaci ovlivňovat,
- o **sociální** – působí zde především demografické, sociálně-kulturní nebo makroekonomické vlivy
- o **technologické** – sem patří například podpora vlády zaměřená na výzkum a výdaje na tento výzkum či nové technologické aktivity,

- o **legislativní** – zde je podstatná existence a fungování jak národní, tak mezinárodní legislativy,
- o **ekologické** – řadí se sem například klimatické vlivy či enviromentální hrozby (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 179-180).

Tyto prvky patří mezi korporaci fakticky neovlivnitelné faktory. Výsledky z Porterovy analýzy a modelu PESTLE analýzy slouží jako první část pro analýzu SWOT. Vycházejí z nich příležitosti (Opportunities) a hrozby společnosti (Threats) (Kalouda, 2016, s. 96).

### 2.1.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Autorem tohoto modelu je Michael Porter. Společnosti by podle Portera měly před vstupem do odvětví udělat analýzu pěti sil, díky kterým lze zjistit přitažlivost daného odvětví (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 191).

- o **Stávající konkurenti** – jedná se o soupeření mezi společnostmi, které se aktuálně nachází na trhu daného odvětví. Míra soupeření je vysoká, pokud existuje velké množství konkurentů, existují značné bariéry výstupu z odvětví, tempo růstu je pomalé a konkurenti se snaží stát leadery daného odvětví (Grasseová, 2013, s. 41).
- o **Nově vstupující korporace** – společnost by se měla zabývat také nově vstupujícími konkurenty, kteří na trh vstupují s cílem získat podíl na trhu. To může vést ke snížení ziskovosti, kvůli snížení cen nebo zvýšení nákladů (Grasseová, 2013, s. 41).
- o **Vyjednávací síla dodavatelů** – pokud jsou dodavatelé silní, snaží se zvýšením cen nebo horší kvalitou získat podíl výnosů daného trhu (Grasseová, 2013, s. 41).
- o **Vyjednávací síla odběratelů** – pokud je vyjednávací síla veliká, jsou odběratelé schopni tlačit na ceny nebo na zlepšování kvality (Grasseová, 2013, s. 42).
- o **Hrozba substitutů** – substituty uspokojují stejnou potřebu a mají stejnou nebo podobnou funkci jako daný výrobek, ale za pomoci jiných prostředků (Grasseová, 2013, s. 42).

Často se stává, že je Porterův model nesprávně pochopen, a poté je také špatně použit, což může vést ke špatnému rozhodnutí, nebo dokonce ke katastrofálním organizačním

výsledkům. Primárním účelem tohoto modelu je získat strategickou představu o tom, jak by společnost mohla lépe konkurovat ostatním v rámci svého odvětví (Dobbs, 2012).

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

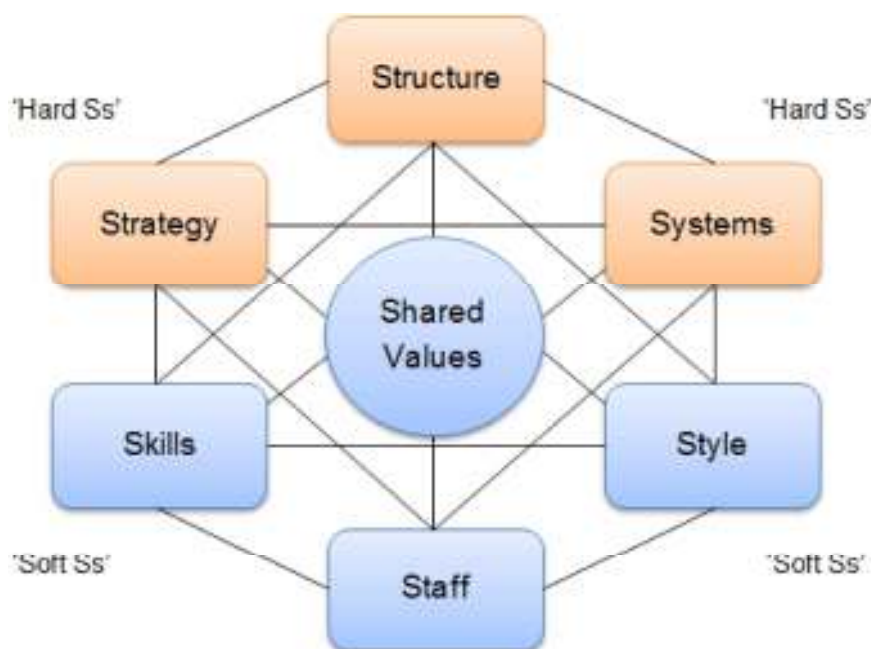
Tato analýza zahrnuje všechny procesy, jevy či prvky, které jsou součástí dané společnosti. Organizace může řídit všechny své pozitivní i negativní stránky. Mezi tyto analýzy se řadí McKinseyho Model 7S (Grasseová, 2013, s. 26).

### 2.2.1 Model McKinsey 7S

Tento model prověřuje, které složky patří k silným, a které ke slabým stránkám organizace. McKinseyho model zahrnuje sedm vzájemně závislých faktorů. První tři faktory se označují za tvrdé (hard), zbylé čtyři jako měkké (soft). Tvrdé faktory se nazývají proto, že je možné je řídit, zatímco u měkkých faktorů je jejich řízení obtížné (Grasseová, 2013, s. 44).

Grasseová (2013, s. 44, 45) rozděluje faktory takto:

- o **strategie** – vyjadřuje způsob, jakým společnost reaguje na hrozby a jak využívá příležitostí za účelem dosažení cílů,
- o **struktura** – jedná se o organizační uspořádání v dané korporaci, které zahrnuje také rozdělení pravomocí a odpovědností,
- o **systémy** – jde například o systémy měření výkonnosti nebo komunikační prostředky, které umožňují fungování společnosti,
- o **spolupracovníci** – udává, jaký druh zaměstnanců je ve společnosti potřeba, a způsoby, jakým je přijímá a hodnotí,
- o **schopnosti** – jedná se o profesionálních schopnostech zaměstnanců, daná jejich kompetencemi a znalostmi,
- o **styl** – vyjadřuje způsob vedení lidí, zejména komunikace nadřízených s podřízenými nebo styly rozhodování,
- o **sdílené hodnoty** – každá organizace má vlastní normy chování nebo soubor principů, které členové organizace respektují a které slouží k lepší orientaci.



Obr. 1: McKinsey 7S Model (Převzato z [strategicmanagementinsight.com](http://strategicmanagementinsight.com))

## 2.3 Analýza SWOT

Tato analýza se týká především hodnocení vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Při analyzování je vhodné začít vnějšími faktory, kterými jsou příležitosti a hrozby (Zamazalová, 2009, s. 105).

**S** - strengths (silné stránky),

**W** – weaknesses (slabé stránky),

**O** - opportunities (příležitosti),

**T** – threats (hrozby) (Grasseová, 2013, s. 87).

SWOT analýza má velký vliv na množství rozhodovacích procesů v obchodní korporaci. Pomáhá společnosti zjistit slabiny, které by v budoucnosti mohly vyústit v problémy. Slouží také k zjištění silných stránek dané společnosti (Růčková, 2015, s. 11).

Tato analýza sleduje silné a slabé stránky, které společnost může mít. Silné stránky zlepšují její postavení na trhu, naopak slabé stránky jí překáží v rozvoji, a proto by měly být co nejdříve odstraněny. Obě strany by měly být ve vzájemném kontextu (Zamazalová, 2009, s. 105).

SWOT analýza by neměla skončit sestavením seznamů silných a slabých stránek a seznamy příležitostí a hrozeb, ale se zjištěnými výsledky, díky kterým zjistíme ucelený přehled o stavu společnosti, by měla dále pracovat. Ze SWOT analýzy lze vygenerovat jednotlivé alternativy strategií, které pak mohou být podkladem při sestavování strategických vizí a plánů, a na základě nich zjistit, které jsou ty pro ni ty nejvhodnější (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 321).

## **2.1 Finanční analýza**

*„Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. finanční zdraví analyzovaného podniku.“* (Kalouda, 2016, s.57)

Finanční analýza nezachycuje pouze hodnocení minulosti a současnosti, ale také předpověď do budoucnosti. Analýza se sestavuje především z dat, které jsou v účetních výkazech dané obchodní korporace. Základním cílem je především dosažení finanční stability, kterou lze zhodnotit podle toho, že je společnost schopná vytvářet zisk, zvyšuje objem svého majetku a zhodnocuje vložený kapitál. Dále také podle toho, zda je platby schopná (Růčková, 2015, s. 9-10).

Obchodní korporace využívají finanční analýzu kvůli zpětné vazbě, která jim říká, co společnost v minulosti dokázala, kde naopak udělala chybu, nebo nastala nepříjemná situace, kterou nepředvíдалa. Výsledky této analýzy však nemusí sloužit pouze pro její potřeby, ale mohou být užitečné také pro ty, kteří nejsou součástí společnosti, ale jsou s ní spojeni například finančně či hospodářsky. Pro majitele je důležitá především návratnost prostředků, které do kapitálu vloží. Zajímají se také o likviditu svých odběratelů a o jejich schopnost platit závazky (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17).

## **2.5 Soustavy ukazatelů**

Soustavy ukazatelů vytvořili finanční analytici především kvůli tomu, že samotné finanční ukazatele hodnotí relativně izolované části hospodaření společnosti. Vychází ze vztahů mezi poměrovými ukazateli, které svou vzájemnou kombinací udávají lepší pohled na data, která byla použita k analýze (Landa, 2008, s. 91).

Sedláček (2011, s. 81) rozděluje soustavy ukazatelů na:

- a. soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů,
- b. účelové výběry ukazatelů (lineární soustavy ukazatelů).

Účelové výběry ukazatelů mají výhodu ve vyjádření více ukazatelů v jedné veličině. Proto mohou společnosti vzájemně porovnávat hodnoty mezi sebou. Mezi lineární soustavy ukazatelů patří bankrotní a bonitní modely (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 201-202).

### **2.5.1 Bankrotní modely**

Bankrotní modely byly sestaveny za účelem včasného varování před možností negativního vývoje finanční situace. Udávají, zda je obchodní korporace ohrožena bankrotem, či nikoliv. Mezi tyto ukazatele patří Altmanův model Z-skóre a Indexy důvěryhodnosti manželů Neumaierových, známé jako Indexy IN (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 202).

#### **Altmanův model Z-skóre**

Cílem Altmanova modelu bylo zjistit, které ukazatele udávají budoucí finanční problémy. Rozdělil ukazatele na pět skupin, ve kterých byla uvedena likvidita, finanční struktura, aktivita, rentabilita a solventnost. Poté u společností úspěšných a bankrotujících na základě diskriminační analýzy určil, které ukazatele se u společností nejvýrazněji lišily. Podle toho odvodil intenzitu vlivu jednotlivých ukazatelů v jeho modelu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 207-208).

Rovnice má následující tvar:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

, kde

$X_1$  je poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv,

$X_2$  je poměr nerozděleného zisku a aktiv celkem,

$X_3$  je poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a celkových aktiv,

$X_4$  je poměr účetní hodnoty vlastního kapitálu a celkových dluhů,

$X_5$  je poměr tržeb a celkových aktiv (Kalouda, 2016, s. 72-73).

Pokud ukazatel Z vyjde větší než 2,9, znamená to, že finanční situace společnosti je uspokojivá a stabilní. Jestliže je výsledek v rozmezí od 1,2 do 2,9, nachází se obchodní korporace v „šedé zóně“, což znamená, že je její situace neurčitá. Není ani úspěšnou, ani bankrotní společností. Pokud však ukazatel vyjde menší než 1,2, směřuje korporace k bankrotu a její vývoj je nejistý (Kalouda, 2016, s. 73).

### **Index IN05**

Tento model zkonstruovali manželé Neumaierovi již v roce 1995 a poté ho postupně zdokonalovali a upravovali až do roku 2005, kdy vznikl poslední Index IN05 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 233). Výhodou tohoto indexu je, že se zaměřuje jak na pohled vlastníka, tak na pohled věřitele. Srovnává, jak kvalitně fungují ostatní korporace, a zároveň slouží jako včasný indikátor výstrahy (Sedláček, 2011, s. 112).

Rovnice pro výpočet je následující:

$$IN05 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,97 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E$$

, kde

A je poměr celkového kapitálu a cizího kapitálu,

B je poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a nákladovými úroky,

C je poměr zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a celkového kapitálu,

D je poměr celkových výnosů a celkového kapitálu,

E je poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Kalouda, 2016, s. 77).

Pokud hodnota Indexu IN05 bude větší než 1,6, je pravděpodobné, že finanční situace je uspokojivá. Pohybuje-li se hodnota indexu v rozmezí od 0,9 do 1,6, společnost se stejně

jako u Altmanova Z-score nachází v „šedé zóně“. Jestliže je hodnota menší než 0,9, je obchodní korporace ohrožena finančními problémy, tedy bankrotem (Kalouda, 2016, s. 78).

Problémy může vyvolat výpočet ukazatele B, pokud se hodnota nákladových úroků blíží nule. Je vhodné omezit hodnotu ukazatele poměru zisku před zdaněním a nákladovými úroky, hodnotou 9 (Neumaierová, Neumaier, 2005, s. 147).

### **2.5.2 Bonitní modely**

Tyto modely hodnotí, jaké je finanční zdraví obchodní korporace, kdy cílem je zjistit, zda se řadí mezi dobré nebo špatné společnosti. Mezi bonitní modely patří například Kralickův Quicktest (Růčková, 2015, s. 72).

#### **Kralickův Quick test (rychlý test)**

Čtyři nejvýznamnější stránky charakterizují skupiny ukazatelů, kterými jsou likvidita, stabilita, hospodářský výsledek a rentabilita. Z každé z těchto čtyř skupin byl vybrán jeden. Pracuje se s následujícími ukazateli, kdy první dva ukazatele patří do ukazatelů finanční stability, následující dva pak do ukazatelů výnosnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 253-254).

První ukazatel udává kvótu vlastního kapitálu, který je měřen pomocí koeficientu samofinancování. Vypovídá o tom, jaká je kapitálová síla společnosti a zda nemá velké množství dluhů (Sedláček, 2011, s. 105).

Vzorec dle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 253):

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \cdot 100$$

Druhý z ukazatelů vyjadřuje dobu splácení nekrytých dluhů z cash flow. Vyjadřuje, za jak dlouhou dobu by společnost mohla splatit veškeré své dluhy, pokud by měla každý rok stejnou hodnotu cash flow jako v roce analyzovaném (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 253).



$$\text{Doba splácení dluhů z CF} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{cash flow}}$$

, kde

CF je cash flow (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 253).

Další ukazatel vyjadřuje rentabilitu tržeb, nebo také cash flow v procentech tržeb (Sedláček, 2011, s. 106).

$$\text{Cash flow v procentech tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \cdot 100$$

Poslední z ukazatelů udává rentabilitu celkových aktiv, která zobrazuje, jaká je celková výnosnost společnosti (Sedláček, 2011, s. 106).

Vzorec dle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 254):

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}} \cdot 100$$

U každého z ukazatelů se vyhodnotí jeho potencionální hodnota stupnice, a na základě toho jednotlivým stupňům přiděluje body. Celkové bodové ohodnocení je sestaveno průměrem známek všech ukazatelů (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 254).

Tab. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů (Zdroj: Upraveno podle Kolář, Mrkvička, 2006)

Ukazatel	Výborně (4)	Velmi dobře (3)	Dobrý (2)	Špatný (1)	Ohrožen insolvencí (0)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní

Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní
--------------------------------	--------	--------	-------	-------	-----------

Pro stanovení konečné hodnoty ukazatele dle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 255) je potřeba spočítat algoritmus, který se skládá ze tří kroků.

1. Výpočet pro oblast finanční stability:

$$\text{Finanční stabilita} = \frac{\text{kvóta vlastního kapitálu} + \text{doba splácení dluhu}}{2}$$

2. Výpočet pro oblast výnosnosti:

$$\text{Výnosnost} = \frac{\text{cash flow v procentech tržeb} + \text{ROA}}{2}$$

, kde

ROA je rentabilita celkových aktiv.

3. Celková výsledná hodnota se vypočítá:

$$\text{Celková hodnota} = \frac{\text{finanční stabilita} + \text{výnosnost}}{2}$$

Pokud výsledek vyjde větší než 3, je společnost v dobré finanční situaci. Pokud se pohybuje v intervalu od 1 do 3, nelze přesně určit, jaká je její situace. Pokud je však výsledná hodnota menší než 1, potýká se společnost s vážnými finančními problémy (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 255).

## 2.6 Absolutní ukazatele

Mezi absolutní ukazatele patří horizontální a vertikální analýza. Jde především o analýzu majetkové a finanční struktury společnosti (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67).

### 2.6.1 Horizontální analýza

Tato analýza je též jinak označována jako analýza časových řad nebo analýza po řádcích. Ukazuje vývoj finančních ukazatelů v čase (Kalouda, 2016, s. 62).

Horizontální analýza se vykazuje obvykle za tři až deset let. Změny se sledují podle řádků, tedy horizontálně. Jako data vhodná pro sestavení se využívají rozvaha, výkaz zisku a ztráty, ale i výroční zprávy, ve kterých mohou být k výkazům důležité doplňující informace (Sedláček, 2011, s. 13).

Obecné vzorce pro horizontální analýzu upraveny podle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 68):

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_x - \text{Ukazatel}_{x-1}$$

a

$$\text{změna v \%} = \frac{(\text{Absolutní změna} \cdot 100)}{\text{Ukazatel}_{x-1}}$$

### **2.6.2 Vertikální analýza**

Vertikální analýzu lze provádět nejen u rozvahy, ale také u výsledovky. Udává jednotlivé položky rozvahy nebo výsledovky jako procentní podíl ke zvolené základně. Většinou jsou za základnu zvoleny celková aktiva (pasiva) nebo hodnota celkových výnosů (nákladů), a ty jsou rovny 100 %. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 68).

Posuzují se samostatně položky majetku a kapitálu. Výhodou této analýzy je, že se v ní nezahrnuje meziroční inflace, a tím umožňuje srovnání několika různých let. Je to jednoduchá analýza, ale řekne mnohé o ekonomice dané obchodní korporace (Sedláček, 2011, s. 17).

## **2.7 Analýza rozdílových ukazatelů**

Mezi nejvýznamnější ukazatele patří čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Tyto ukazatele slouží k usměrňování finanční situace, protože se zaměřují na likviditu finančních prostředků. Pokud chce být společnost likvidní, měla by mít dostatek volného kapitálu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 83). Rozdílové ukazatele se označují také jako finanční fondy (fondy finančních prostředků) (Sedláček, 2011, s. 35).

### 2.7.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Tento rozdílový ukazatel se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy (dluhy se splatností do jednoho roku). Finanční prostředky se rozdělí na ty, které slouží k brzké úhradě krátkodobých dluhů, a na ty, které se označují jako finanční fond, který obsahuje relativně volné peněžní prostředky. Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má vliv na platební schopnost. Pokud přebývají krátkodobá aktiva nad krátkodobými dluhy, znamená to, že společnost je likvidní (Sedláček, 2011, s. 35, 36).

Pokud chce být společnost dostatečně likvidní, měla by disponovat nezbytnou výší čistého pracovního kapitálu. Umět hospodařit s čistým pracovním kapitálem je jedním z důležitých hledisek hodnocení úspěšnosti (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 98).

ČPK manažerský přístup = oběžná aktiva – krátkodobé dluhy (Sedláček, 2011, s. 35).

### 2.7.2 Čistý peněžně-pohledávkový fond

Tento ukazatel není tak často používaný jako čistý pracovní kapitál. Vypočítá se tak, že se z oběžných aktiv vyloučí zásoby, pro přesnější výpočet se odečítají také dlouhodobé pohledávky a nedobytné pohledávky. Od takto upravených oběžných aktiv se pak odečtou krátkodobé závazky, úvěry, finanční výpomoci (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 104).

Výsledná hodnota může být buď kladná, nebo záporná. Pokud vyjde hodnota kladná, jsou zdroje větší, než je jejich užití (Sedláček, 2011).

$$\begin{aligned} \text{ČPPF} = & (\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky} - \text{zásoby}) \\ & - (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé úvěry a finanční výpomoci}) \end{aligned}$$

, kde

ČPPF je čistý peněžně-pohledávkový fond (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 104).

### 2.7.3 Čisté pohotové prostředky, Peněžní finanční fond

Čisté pohotové prostředky se mohou používat také jako míra likvidity. Nejvýše likvidní fond je ten, který do pohotových prostředků zahrnuje pouze peníze v hotovosti a peníze na běžném účtu. Méně přísný přístup je ten, kdy se zahrnují i peněžní ekvivalenty, jako jsou například šeky, směnky nebo termínové vklady s výpovědní dobou do tří měsíců (Sedláček, 2011, s. 38).

$$\text{ČPP} = (\text{oběžná aktiva} - \text{pohledávky} - \text{zásoby}) - (\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé úvěry a finanční výpomoci})$$

, kde

ČPP jsou čisté pohotové prostředky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 105).

## 2.8 Poměrové ukazatele

Analýza pomocí poměrových ukazatelů vychází především ze základních účetních výkazů. K těmto výkazům mají přístup také externí analytici, proto je tato analýza jednou z nejpoužívanějších (Růčková, 2015, s. 53).

Podle Sedláčka (2011, s. 55) je tato analýza nejoblíbenější proto, že z ní lze rychle a nenákladně zjistit obraz o základní finanční situaci obchodní korporace. Díky těmto výpočtům lze zjistit problémové oblasti, u kterých je potřeba provést hlubší analýzu. Poměrové ukazatele lze sestavovat jako podílové a vztahové. Podílové jsou ty, kdy se do poměru dá část celku a celek, zatímco do vztahových se do poměru dají samostatné veličiny.

Mezi poměrové ukazatele patří podle Sedláčka (2011, s. 56):

- ∂ ukazatele rentability,
- ∂ ukazatele likvidity,
- ∂ ukazatele aktivity,
- ∂ ukazatele zadluženosti,
- ∂ provozní ukazatele.

### 2.8.1 Ukazatele rentability

„Schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku.“ (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 120)

Ukazatelé rentability udávají, jakého efektu se dosáhlo pomocí vloženého kapitálu. V praxi bývá nejsledovanějším ukazatelem (Kislingerová, Hnilica, 2008, s. 29).

Podle rentability je posuzována úspěšnost podnikatelské činnosti. Rentabilita představuje obecnější vztah pro měření efektivnosti, který dává do poměru výstupy a vstupy. Hodnota ukazatelů rentability by měla růst a měly by dosahovat alespoň průměrných hodnot v oboru (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 120).

**Rentabilita vlastního kapitálu** - udává míru zisku z vlastního kapitálu. Vlastníci pomocí tohoto ukazatele zjišťují, jestli kapitál přináší dostačující výnos (Sedláček, 2011, s. 57). Ukazatel by měl být vyšší než hodnota rentability celkového kapitálu. Slouží hlavně pro potřeby vlastníků nebo investorů, kteří pomocí ROE zjišťují, zda je kapitál zhodnocován. ROE by měl být vyšší než alternativní výnos, jaký má podobně riziková investice (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 126).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} (\cdot 100 = \%)$$

, kde

ROE je rentabilita vlastního kapitálu,

EAT je zisk po zdanění (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 122).

Průměrné hodnoty oborového průměru dosahují dle Českého statistického úřadu (2016):

Tab. 2: Průměrné oborové hodnoty rentability vlastního kapitálu pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (Zdroj: Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

V %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE</b>	13,69	22,51	17,53	7,23	7,36

**Rentabilita vloženého kapitálu** – podle tohoto ukazatele se posuzuje výkonnost celkového kapitálu, který společnost vlastní, bez ohledu na jeho původ. Tento ukazatel se též označuje jako rentabilita celkových aktiv. Hodnota tohoto ukazatele by měla být nižší než rentabilita vlastního kapitálu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 124).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} (\cdot 100 = \%)$$

, kde

ROA je rentabilita vloženého kapitálu,

EBIT je zisk před zdaněním a uhrazením úroků (Sedláček, 2011, s. 57).

Průměrné hodnoty ROA dle Českého statistického úřadu (2016) a jsou:

Tab. 3: Průměrná oborová hodnota rentability celkových aktiv pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu (Zdroj: Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz) a dle [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz))

V %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROA</b>	6,06	9,91	7,85	3,50	6,88

**Rentabilita tržeb** – vyjadřuje, při jaké úrovni tržeb je společnost schopna vytvářet zisk. Rentabilita tržeb se někdy také označuje jako ziskové rozpětí, a to zejména proto, že se používá k zjištění ziskové marže (Růčková, 2015, s. 56). Průměrná oborová hodnota pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného se pohybovala dle Českého statistického úřadu (2016):

Tab. 4: Průměrná oborová hodnota rentability tržeb pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného (Zdroj: Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz) a dle [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz))

V %	2011	2012	2013	2014
<b>ROS</b>	8,21	12,11	9,76	4,86

Podle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 127) rentabilita tržeb udává, kolik zisku se vyprodukuje v jedné koruně tržeb. Vypočítá se jako:

$$ROS = \frac{EBIT (EBT)}{\text{tržby}}$$

, kde

ROS je rentabilita tržeb,

EBIT je zisk před zdaněním a úroky,

EBT je zisk před zdaněním (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 128).

### 2.8.2 Ukazatele likvidity

Likvidita udává schopnost společnosti platit své závazky. Do poměru se dává to, čím je možno platit, a to, s čím je potřeba zaplatit (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 91).

Sedláček (2011, s. 66) definuje likviditu jako souhrn likvidních prostředků, kterými společnost může uhradit své závazky. Solventnost znamená, že je daná korporace připravena splatit své dluhy, u kterých nastala splatnost. Pokud chce být obchodní korporace solventní, musí být likvidní.

**Běžná likvidita** – udává, kolikrát by měla oběžná aktiva pokrývat krátkodobé závazky (Kalouda, 2016, s. 66).

*„U zásob může trvat velmi dlouho, než se přemění na peníze, neboť nejprve musí být spotřebovány, přeměněny ve výrobky, prodány (na obchodní úvěr), a pak se čeká často několik týdnů i měsíců na úhradu od odběratele.“* (Sedláček, 2011, s. 66)

Vzorec pro výpočet dle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 132):

$$\text{Běžná likvidita (3. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučené hodnoty je okolo 1,5 - 2,5. Jsou však závislé například na oboru činnosti nebo hospodářském cyklu. Hodnota vyšší než 4 je signálem pro neefektivní řízení (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 133).



**Pohotová likvidita** – vyjadřuje způsob, kdy společnost může splatit své závazky bez toho, aniž by prodala své zásoby (Kalouda, 2016, s. 66).

Sedláček (2011, s. 67) udává to, že pokud je hodnota pohotové likvidity výrazně nižší oproti běžné, je zásob v rozvaze nadměrné množství. U pohotové likvidity se autoři ve vymezení doporučené hodnoty liší, například podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 134) může být hodnota od 0,5 do 1,5.

Pohotová likvidita (2. stupně) se podle Sedláčka (2011, s. 67) vypočítá jako:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

**Peněžní (okamžitá) likvidita** – dává do poměru nejvíce likvidní složky oběžných aktiv a krátkodobé závazky. Z oběžných aktiv tedy vylučuje zásoby i pohledávky a v čitateli zůstávají pouze peníze v hotovosti, peníze na běžných účtech, směnky, šeky, cenné papíry, které jsou určeny k prodeji, nebo cenné papíry se splatností do jednoho roku. Doporučené hodnoty jsou uváděny v rozmezí 0,2 až 0,5, eventuálně však až do 1,0 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s.135).

Peněžní likvidita se podle Knápkové, Pavelkové a Štekera (2013, s. 91) vypočítá jako:

$$\text{Okamžitá likvidita (1. stupně)} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

### 2.8.3 Ukazatele aktivity

Výpočet ukazatelů aktivity ukazuje, jak společnost využívá investované peněžní prostředky a jejich vázanost na jednotlivé složky aktiv a pasiv. Tyto ukazatele vyjadřují u vybraných položek aktiv nebo pasiv počet obrátek nebo jejich dobu obratu (Růčková, 2015, s. 60-61).

*„Ukazatele aktivity měří schopnost využívat majetek produktivně, a to ve vztahu k časovému fondu.“* (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 150)

**Obrat celkových aktiv** – Sedláček (2011, s. 61) udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za určitý časový interval, a vypočítá se:

$$\text{Obrat cekových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Obecně platí, že čím je hodnota obratu vyšší, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1, hodnota je ale ovlivňována odvětvím (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 104).

**Doba obratu zásob** – podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 153) doba obratu zásob udává, jak dlouhý časový interval jsou oběžná aktiva vázána jako zásoby, než jsou prodány nebo spotřebovány. Zásoby zahrnují jak zboží a materiál, tak zásoby v podobě vlastní výroby, jako jsou hotové výrobky a nedokončená výroba. K výpočtu se mohou použít tržby, ale jejich použití není příliš efektivní, jelikož tržby v sobě zahrnují zisk, a ten není v hodnotě zásob zahrnut. Proto je lepší pro výpočet použít celkovou výši nákladů. Doba obratu zásob se tedy vypočítá:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 365$$

Hodnota podle oborového průměru pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu v roce 2011 průměrně dosahovala 14 dní, v roce 2012 i 2014 okolo 12 dní a v roce 2013 v průměru 11 dní (Upraveno dle Českého statistického úřadu, 2016).

**Rychlost obratu zásob** – vyjadřuje, kolikrát se zásoby dokážou přeměnit v jiné formy oběžného majetku až po konečnou produkci a jejich následný prodej (Kalouda, 2016, s. 65).

Výpočet podle Kubíčkové, Jindřichovské (2015, s. 154):

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Obecně by mělo platit, že čím vyšší je rychlost obratu a kratší doba obratu, tím je situace lepší (Růčková, 2008, s. 60).

**Doba obratu pohledávek** – výsledek tohoto ukazatele udává, kolik dnů průměrně musí společnost čekat na obdržení plateb za své vykonané tržby. Dobu obratu pohledávek je užitečné porovnat s běžnou dobou splatnosti dané korporace, za kterou fakturuje své

zboží nebo služby. Pokud je doba obratu delší než splatnost, obchodní partneři neplatí včas své účty (Sedláček, 2011, s. 63).

Výpočet podle Kaloudy (2016, s. 65):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 365$$

Doba obratu pohledávek by se měla v čase snižovat, protože snížení svědčí o zkracování doby, po kterou jsou aktiva vázána ve formě pohledávek (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 155).

**Doba obratu závazků** – tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho společnost v průměru splatí své závazky dodavatelům. Výsledek se může porovnat s dobou obratu pohledávek, a pokud je doba obratu zásob vyšší, má společnost výhodu, protože své závazky platí později, než jí odběratelé platí za pohledávky (Sedláček, 2011, s. 63).

Vzorec pro výpočet dle Kubičkové, Jindřichovské (2015, s. 156):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 365$$

Optimální je zvyšovat dobu splatnosti krátkodobých závazků, jelikož se tak prodlužuje doba, po kterou je možné využívat peněžní prostředky, které lze využít pro jiné nákupy (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 157).

#### 2.8.4 Ukazatele zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů společnost měří svoji finanční stabilitu, která vychází z podílu cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Využití cizích zdrojů není nic výjimečného, protože společnosti používají cizí zdroje běžně jako doplnění vlastního kapitálu. Je však velmi důležité stanovit optimální strukturu kapitálu (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 139).

**Celková zadluženost** – podle Sedláčka (2011, s. 63-64) označována také jako ukazatel věřitelského rizika nebo koeficient napjatosti. Je-li celková zadluženost vyšší, než činí oborový průměr, bude pro společnost těžší získat další dodatečné zdroje, aniž by se zvýšil

její vlastní kapitál. Pokud je celková zadluženost vyšší než 50 %, věřitelé zpravidla váhají s poskytnutím dalších peněz, nebo požadují vyšší úrok.

Podle Landy (2011, s. 86) se světový průměr zadluženosti pohybuje v rozmezí od 30 % do 60 %. Vypočítá se:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\cdot 100 = \%)$$

**Dlouhodobé krytí stálých aktiv** – ukazatel vyjadřuje krytí stálých aktiv pomocí dlouhodobého kapitálu. Pokud je hodnota vyšší než jedna, je společnost překapitalizovaná, což znamená, že je sice stabilnější, ale efektivnost podnikání se snižuje (Sedláček, 2011, s. 65).

Vzorec podle Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013):

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

**Běžná zadluženost** – Podle Sedláčka (2011, s. 65) se do krátkodobého cizího kapitálu zahrnují krátkodobé závazky a běžné bankovní úvěry. Vypočítá se:

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\cdot 100 = \%)$$

**Koeficient samofinancování** – udává, jaký je podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 143).

Podle Kaloudy (2016, s. 67) se vypočítá jako:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} (\cdot 100 = \%)$$

**Úrokové krytí** – udává, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Znamená to tedy, že část zisku, který je vyprodukován z cizího kapitálu, by měl stačit k pokrytí nákladů z vypůjčeného kapitálu. Pokud je hodnota úrokového krytí rovna jedné, znamená to, že na splacení všech úroků je potřeba celého zisku (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky (Kalouda, 2016, s. 67).

Za doporučenou hodnotu je obvykle považovaná hodnota vyšší než pět (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 87).

### 2.8.5 Provozní ukazatele

Provozní ukazatelé jsou důležité pro vnitřní řízení společnosti. Pomáhají analyzovat základní procesy, týkající se především jednotlivých nákladů (Sedláček, 2011, s. 71).

**Nákladovost výnosů** – podle Sedláčka (2011) nákladovost výnosů udává, jak moc je společnost zatížena celkovými náklady vůči výnosům. Nákladovost výnosů by měla rok od roku klesat.

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Materiálová náročnost výnosů** – vyjadřuje, jak velké je zatížení nákladů spotřebovaného materiálu a energií vůči výnosům. Měl by postupně klesat (Sedláček, 2011).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Mzdová produktivita** – vyjadřuje, kolik připadá výnosů na jednu korunu mezd. Tento ukazatel by měl růst (Sedláček, 2011).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}}$$

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU: ANALÝZA OKOLÍ OBCHODNÍ KORPORACE, FINANČNÍ ANALÝZA NA ZÁKLADĚ VÝKAZŮ OBCHODNÍ KORPORACE ZA POSLEDNÍCH MIN. PĚT UZAVŘENÝCH LET

Následující část je zaměřena na jednotlivé analýzy navazující na předchozí část. Nejdříve je společnost představena, následně je vypracována analýza vnějšího a vnitřního prostředí, a poté následuje samotná finanční analýza.

#### 3.1 O společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o., která sídlí v Brně-Černovicích, byla zapsána do obchodního rejstříku 26. října 2004. Výrobní činnost však započala až v únoru roku 2006. Materskou společností tohoto brněnského závodu je japonská centrála Daikin Industries, Ltd., sídlící v Ósace od roku 1924 (Daikin Brno, ©2016).

Tab. 5: Profil společnosti (Zdroj: Výroční zpráva za rok 2015)

<b>Obchodní název</b>	Daikin Device Czech Republic s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Švédské valy 1227/2, 627 00 Brno-Černovice
<b>IČO</b>	271 90 455
<b>Základní kapitál</b>	2 128 000 000 Kč
<b>Jednatel</b>	Hiroyuki KUBOTA
<b>Společníci</b>	Daikin Europe N.V., 8400 Oostende, Zandvoordestraat 300, Belgické království
<b>Počet zaměstnanců k 31.3.2016</b>	384 kmenových, 245 agenturních

Společnost Daikin, jako celek, patří mezi přední světové výrobce klimatizací, zařízení pro vytápění či větrání, včetně tepelných čerpadel a chladicích řešení. Brněnský závod patří do evropské skupiny Daikin Europe, která se v současnosti skládá z jednoho ředitelství, pěti výrobních závodů, sedmnácti přidružených společností a pěti prodejních kanceláří

(Daikin Air Conditioning Central Europe Czech Republic Spol. s.r.o, ©2016). Celkově vlastní japonská společnost 213 dceřiných společností, z toho 28 se sídlem v Japonsku. (Daikin Industries Ltd., ©2016).

Samotný brněnský závod vyrábí kompresory do klimatizačních zařízení a od roku 2009 byla zahájena montáž tepelných výměníků pro systémy chlazení a vytápění. Dále začala v tomtéž roce vyrábět další součásti klimatizací, kterými jsou akumulátory. Od roku 2016 je spuštěna také výroba tlakových nádob. Své výrobky prodává společností Daikin Industries Czech Republic s.r.o. sídlící v Plzni a belgické společnosti Daikin Europe N.V. sídlící v Oostende, kde se kompletují pro konečné spotřebitele. V Belgii se vyrábí klimatizace, tepelná čerpadla a další chladicí zařízení pro komerční a průmyslové využití. V závodě v Plzni se vyrábí rezidenční jednotky pro koncové uživatele (Daikin Brno, ©2016).



Obr. 2: Hlavní budova společnosti (Zdroj: [www.daikinbrno.cz](http://www.daikinbrno.cz))

Ve fiskálním roce 2015 společnost zaměstnávala 384 kmenových zaměstnanců. Využívala také služeb personálních agentur, kdy v průměru zaměstnávala 245 agenturních zaměstnanců měsíčně (Výroční zpráva Daikin Device Czech Republic s.r.o., 2015).

Od roku 2008 vlastní společnost certifikát managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 a certifikát managementu životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005. V roce 2010 byla společnosti udělena certifikace ČSN OHSAS 18001:2008, která zaručuje vyhovující systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Výroční zpráva Daikin Device Czech Republic s.r.o., 2015).

## **Organizační struktura**

V čele společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. stojí prezident Hiroyuki Kubota. Pod ním existuje sedm samostatných oddělení, za které mají zodpovědnost jejich generální manažeři. Pod nimi jsou sekční manažeři. Každé oddělení se dělí na úseky, které se dále člení na jednotlivé skupiny. U výrobních pozic má každá výrobní linka taktéž svého manažera. Organizační struktura společnosti se nachází v příloze č. 1 (Vlastní zpracování, výroční zpráva Daikin Device Czech Republic s.r.o., 2015).

- ⌘ oddělení všeobecných záležitostí, které se dále dělí na sekci GA&HR, na kterém pracuje 9 zaměstnanců,
- ⌘ oddělení plánování, které se dělí na sekci plánování a IT, kde je zaměstnáno 12 osob,
- ⌘ oddělení nákupu, který obstarává 10 zaměstnanců,
- ⌘ oddělení kvality, kde pracuje okolo 30 osob,
- ⌘ oddělení inženýrství, které se dále dělí na sekci Swing a Scroll a pracuje zde asi 25 zaměstnanců,
- ⌘ oddělení produkce, které je rozděleno na sekci údržby, Monokyou, Swing a Scroll&Heating, kde celkem pracuje okolo 130 osob,
- ⌘ oddělení výroby, které je zastoupeno v průměru 245 agenturními zaměstnanci měsíčně a okolo 170 kmenovými zaměstnanci (Výroční zpráva Daikin Device Czech Republic s.r.o., 2015).

## **3.2 Vnější analýza společnosti**

Následující část je věnovaná analýzám, na základě kterých, lze hodnotit faktory, které mohou společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o. ohrožovat z vnější.

### **3.2.1 Model PESTLE**

Tato analýza se zabývá faktory, které pro společnost mohou znamenat určité příležitosti, nebo naopak být jejími hrozbami.



## **Politické faktory**

Česká republika je demokratickou zemí, ve které rozhoduje o politických záležitostech prezident České republiky a Parlament České republiky, který se skládá z Poslanecké sněmovny a Senátu. Vládnoucí stranou je v současné době Česká strana sociálně demokratická a jejím předsedou je Mgr. Bohuslav Sobotka.

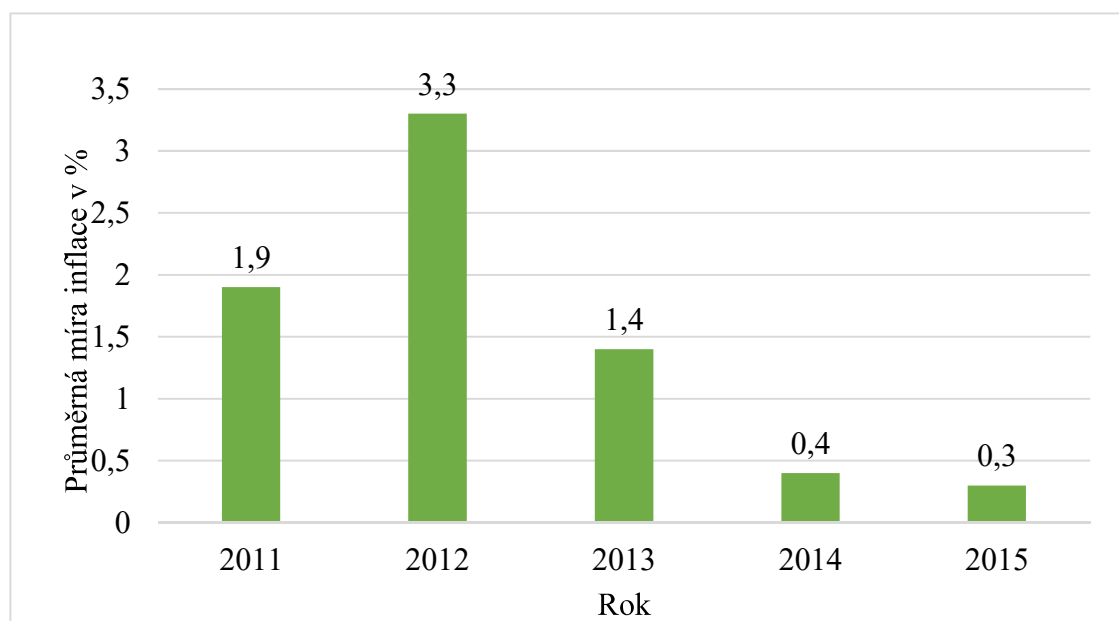
Společnost Daikin Device Czech Republic ovlivňují především časté změny legislativy, které jsou ovlivněny tím, která politická strana je v čele Vlády České republiky. Po volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2017 by mohla jiná politická strana vystřídat vládnoucí stranu ČSSD. Nově vládnoucí politická strana by si mohla prosazovat vlastní změny v legislativě, které by mohly společnost, jak pozitivně, tak negativně, ovlivnit. Pro společnost je důležité také spojení České republiky s Evropskou unií, protože jedním z jejich nejdůležitějších dodavatelů je belgický závod Daikin Europe N.V. Problém by mohlo činit případné zrušení Schengenské dohody, o kterém se hovořilo v souvislosti s migrační krizí a teroristickými útoky v Evropě. To by mohlo vést k opětovnému zavedení kontrol na hraničních přechodech, které by vedly k problémům s včasnými dodávkami do belgického závodu.

## **Ekonomické faktory**

Vývoj české ekonomiky je v současnosti pozitivní. Pro posouzení a určení výkonnosti daného státu se používá hrubý domácí produkt, díky kterému lze ekonomický vývoj porovnávat s jinými státy. Po hospodářské krizi, která v České republice vypukla v roce 2008, kdy se ocitla v recesi, mnoho lidí přišlo o svou práci a poklesla míra HDP. Po skončení této recese se reálný HDP začal zvyšovat a snižovala se nedůvěra domácností vůči české ekonomice. Podle Ministerstva financí je míra růstu hrubého domácího produktu způsobena hlavně soukromou spotřebou, a to díky postupnému zvyšování mezd a snižováním nezaměstnanosti. Roste také zahraniční obchod (Upraveno podle Makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky, 2016).

Růst HDP se pozitivně projevil i na vývoji společnosti. Společnost ekonomická krize, jako spousta jiných společností, zasáhla a musela propouštět své stálé zaměstnance a snižovat výrobu. Od roku 2013 začala společnost opět vyrábět okolo 800 000 kusů

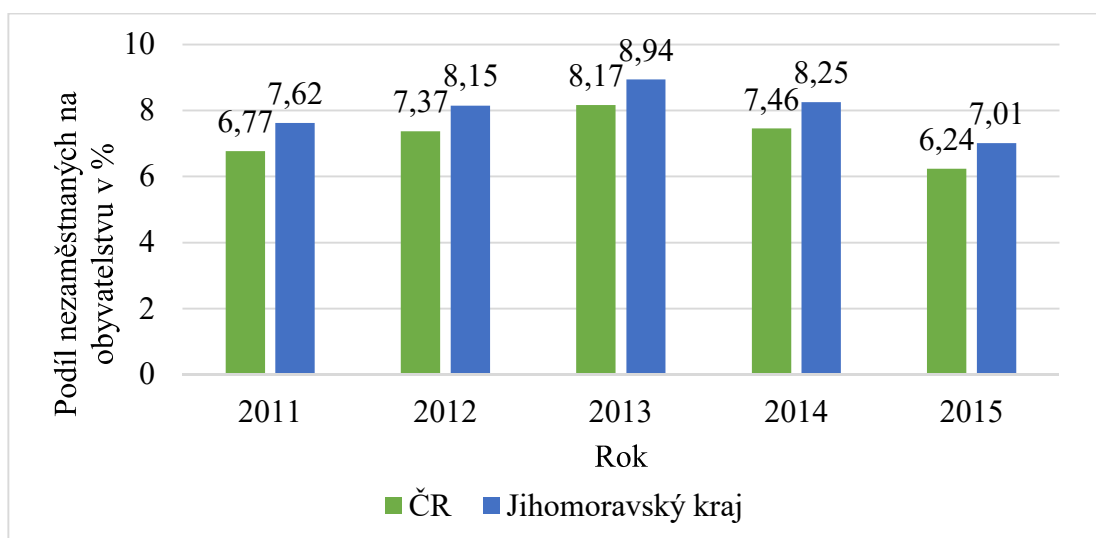
výrobků za rok, což bylo například o cca 180 000, a to především zásluhou zvýšení poptávky po klimatizačních a tepelných zařízeních. Růst HDP má také pozitivní podíl na tom, aby společnost mohla dále zvyšovat objem své produkce svých výrobků a investovat do nových projektů. V plánu na hospodářský rok 2016 je přesáhnout 1 000 000 kusů objemu výroby všech výrobků.



Graf 1: Míra inflace v letech 2011-2015 v % (Zdroj: Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Růst ekonomiky je doprovázen nízkou inflací, která v minulém roce činila v průměru 0,3 %. Míra inflace se postupně, s výjimkou roku 2012, snižovala. Z roku 2012 na rok 2013 se snížila až o 1,9 %, a na rok 2014 se snížila o další 1 %. V roce 2014 byla nízká inflace způsobena snížením cen elektřiny. Kvůli poklesu cen ropy byla roce 2015 inflace ještě o 0,1 % nižší (Upraveno podle Makroekonomických predikcí Ministerstva financí České republiky, 2014, 2016).

Pro Daikin Device Czech Republic je tento vývoj pozitivní, obdobně jako růst HDP, jelikož způsobuje růst české ekonomiky. Díky dobré ekonomické situaci dochází k růstu poptávky po výrobcích společnosti, a tedy k nárůstu výrobní činnosti.



Graf 2: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v letech 2011-2015 (Zdroj: Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Míra nezaměstnanosti v roce 2012 i roce 2013 se zpožděním reagovala na ekonomickou krizi, proto přišel oproti roku 2011 nárůst nezaměstnanosti o 0,6 %. Díky růstu české ekonomiky v roce 2014 se nezaměstnanost začala postupně snižovat, zatímco mzdy a platy se pomalu zvyšovaly. Ve všech analyzovaných obdobích byl podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji vyšší než v celé České republice. Na zaměstnanosti společnosti Daikin Device Czech Republic se ekonomická krize taktéž projevila. Místo třisměnného provozu se vyrábělo pouze v jednosměnném provozu. Společnost se i v období krize snažila vyrábět nové typy výrobků, aby svým zaměstnancům zajistila práci a nemusela rapidně snižovat jejich počet. Společnost své zaměstnance, především operátory výroby, najímá prostřednictvím personálních agentur. Od roku 2013 pracovalo ve společnosti okolo 240 agenturních zaměstnanců za měsíc.

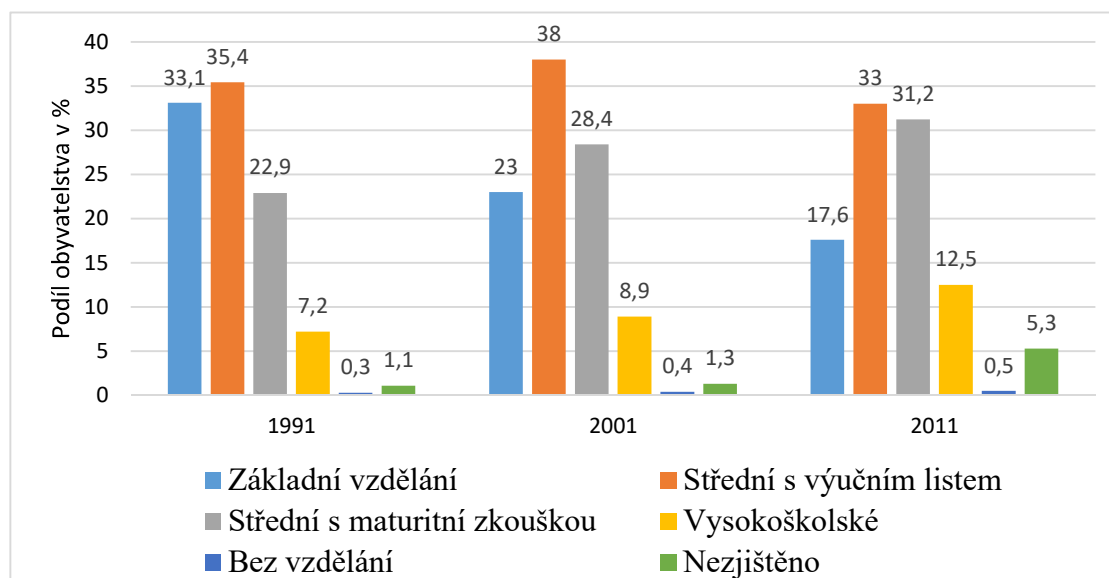
V současnosti řeší často odchody svých stálých zaměstnanců, kteří odchází za lepším pracovním ohodnocením. Je to především kvůli nízké nezaměstnanosti, protože lidé si mohou vybírat z různých nabídek pracovních pozic, a většinou si vyberou tu, kde jim nabídnu vyšší mzdu.

### Sociální faktory

Podle Českého statistického úřadu žilo k 31.12.2011 v České republice 10 486 731 obyvatel, zatímco k 31.12.2015 čítala 10 553 843 obyvatel. Z toho ke stejnému datu čítal

Jihomoravský kraj 1 175 025 obyvatel (Upraveno podle Českého statistického úřadu, 2015).

Podle posledního sčítání lidu, které bylo provedeno v roce 2011, bylo zjištěno, že se snížil počet lidí, kteří mají střední vzdělání s výučním listem, ale zvýšil se počet těch, kteří zakončili vzdělání maturitní zkouškou. Naopak vysokoškolsky vzdělaných obyvatel přibýlo oproti roku 1991 okolo 531 900, celkově jich v roce 2001 bylo 1 114 700.



Graf 3: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání (Upraveno dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz))

Je pozitivní, že přibývá lidí, kteří dosahují vyššího vzdělání, avšak v současnosti začíná být nedostatek absolventů středních odborných škol, bez kterých však výrobní společnosti nemají šanci produkovat své výrobky. To se týká také společnosti Daikin Device Czech Republic, která je na svých zaměstnancích, pracujících na výrobních pozicích, závislá.

Jelikož společnost sídlí v Brně, spousta z jejích zaměstnanců bydlí v Brně nebo dojíždí z jeho okolí. Výhodou je, že se společnost nachází v blízkosti dálnice D1 i D2. V blízkosti společnosti se nachází autobusová zastávka, díky které je zajištěna autobusová doprava až do centra města Brna. Nevýhodou, která souvisí s nedostatkem zaměstnanců je, že v okolí společnosti vznikají další obchodní korporace a mnoho z nich odchází z Daikin Device Czech Republic právě třeba do těchto nových společností, například za lepším mzdovým ohodnocením.

## **Technologické faktory**

Technologická vyspělost je pro společnost důležitým faktorem. Technologie jsou v současné době rychlým způsobem modernizovány, a pokud nechce zaostávat za konkurencí, která vlastní novější technologie, a tím vyrábí i modernější produkty, musí do nového technického vybavení investovat. Společnost se snaží o co největší usnadnění práce především operátorům, a to, aby výroba byla co nejjednodušší, ale výrobek byl stále velmi kvalitní. Cílem je, aby byla co nejmenší zmetkovitost, bylo co nejméně reklamací. Aby zamezila zmetkovitosti výrobků, provádí pravidelné údržby strojů a operátoři, kteří stroje obsluhují, jsou postupně zaučováni, aby zmetky nevznikaly špatnou obsluhou stroje. Aby dosahovala co nejnižších nákladů na opravy strojů, provádí jejich preventivní údržbu.

## **Legislativní faktory**

I když je Daikin Device Czech Republic japonskou společností, vztahuje se na ni česká legislativa a musí se tedy řídit českými zákony. Jelikož je Česká republika i další státy, ve kterých sídlí společnosti dodavatelů, členskými státy Evropské unie, musí dodržovat normy, které vydala.

Od roku 2016 se nově musí vyplňovat kontrolní hlášení, ve kterém společnosti udávají své nákupy a prodeje nad 10 000 Kč. Tento typ tvrzení musí vyhotovovat i v Daikin Device Czech Republic, což představuje pro účetní každý měsíc práci navíc, ale také větší kontrolu při zadávání a účtování faktur v účetním systému. Všechny účetní tak musí strávit denně o něco více času především nad kontrolou evidenčních čísel dokladů. Tento typ tvrzení vyhotovuje vždy hlavní účetní společnosti.

Hlavní nevýhodou jsou časté změny zákonů, které úzce souvisí s podnikáním. Například od roku 2014 je účinný Nový občanský zákoník. Prakticky každý rok prochází změnami i zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty nebo zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Daikin Device Czech Republic tak musí svým zaměstnancům, především účetním, zajišťovat školení o těchto změnách. Účetním také pomáhají daňoví poradci ze společnosti Deloitte Advisory s.r.o., kteří je rovněž o důležitých změnách v zákonech

informují. Na právní a poradenské služby, nejen pro účetní společnosti, vynaložila společnost například v roce 2015 okolo 1 900 tis. Kč.

### **Ekologické faktory**

Ve 21. století se začal klást velký důraz na ochranu životního prostředí. Začal se ve velké míře třídit odpad, vysazovat nové lesy a starat se o životní prostředí. Česká republika patří mezi státy, které musí hlavně na základě členství v Evropské unii dodržovat předepsané normy (například emisní normy) a limity. Některými limity jsou vázány i obchodní korporace. Pro společnost Daikin Device Czech Republic je ochrana životního prostředí jednou z hlavních priorit. Je důkladně prověřováno, zda jsou emise pod stanoveným zákonným limitem. V roce 2015 například společnost upravovala systém odlučování emisí ze svých lakoven, což vedlo k úspoře 50 000 m<sup>3</sup> zemního plynu za rok. V tomto roce také provedla opatření vedoucí k úspoře energií, kdy zavedla nový systém chlazení výrobků, který vedl k úspoře 10 000 kWh ročně. Těmito kroky přispěla společnost ke snížení produkce CO<sub>2</sub> o 2 %. Dalším ekologickým krokem, který provádí Daikin Device Czech Republic od samého začátku, je recyklování a spalování materiálů. V roce 2014 také společnost prošla úspěšně opakovanou zkouškou dle ISO14064-3 na skleníkové plyny. Investice spojené s novým systémem chlazení výrobků činily 1 050 tis. Kč a do systému odlučování emisí z lakoven investovala 405 tis. Kč.

### **3.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Za pomoci Porterova modelu lze určit vnější faktory ovlivňující společnost, které se soustředí především na pozici vzhledem ke konkurenci. Těmito konkurenčními silami se rozumí stávající konkurence, společnosti, které nově vstupují do odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a hrozba substitutů.

#### **Stávající konkurence**

Společnost Daikin Device Czech Republic s.r.o. nemá žádnou konkurenci, která by ji mohla přímo ohrozit. Hlavním důvodem je to, že je jedinou společností, která dodává potřebné díly, bez kterých by výrobní závody Daikin Industries Czech Republic s.r.o. a Daikin Europe N.V. v Belgii nemohly vyrábět. Dříve se kompresory vyráběly v závodě

v Japonsku, odkud se poté dovážely do Daikin Europe N.V. v Belgii. Náklady na dopravu však byly příliš velké.

Konkurenci je potřeba hledat ke kompletním výrobkům, kterými jsou klimatizační zařízení a tepelná čerpadla. V tomto odvětví existuje poměrně velká konkurence. Všechny společnosti se snaží vymýšlet nové, technicky vylepšené zařízení, kterým by se od konkurence mohly odlišit. Důležitým prvkem kupříkladu je, aby byla zařízení co nejekologičtější, nejúspornější a jejich cena byla menší, než za jakou prodává konkurence. Mezi největší konkurenty patří ve většině případů velké společnosti, zabývající se nejen výrobou klimatizačních zařízení. Mezi největší konkurenty společnosti patří:

- ✎ LG Electronics,
- ✎ Samsung,
- ✎ Panasonic,
- ✎ Electrolux,
- ✎ Toshiba Carrier.

Všechny tyto společnosti, s výjimkou evropské značky Electrolux, jsou asijskými výrobci těchto zařízení, která jsou velmi kvalitní. Ani jedna ze společností se však nevěnuje pouze výrobě klimatizačních a tepelných zařízení, jako je tomu právě u značky Daikin. Daikin v tomto odvětví zaujímá vedoucí postavení na trhu. Z toho plyne malá síla konkurence, protože Daikin se zaměřuje pouze na výrobu klimatizačních zařízení, zatímco ostatní společnosti se zaměřují spíše na domácí spotřebiče a elektroniku. Například společnosti LG a Samsung se zaměřují na televizory, kuchyňské spotřebiče nebo mobilní telefony. Toshiba Carrier je obchodní divizí společnosti Toshiba, která se zaměřuje na výrobu klimatizací, jinak se Toshiba zaměřuje spíše na výrobu notebooků.

### **Nově vstupující korporace**

Potencionální konkurenti mají poměrně náročný vstup do daného odvětví. Již zmínění konkurenti včetně společnosti Daikin Device Czech Republic jsou na trhu již dlouhou dobu a jedná se o velké společnosti, mezi kterými by bylo těžké získat podíl na trhu. Společnost vlastní moderní technologie, má mnohaleté zkušenosti v oboru, ale především

je její jméno známé po celém světě. Tyto atributy tak brání příchodu novým, neznámým konkurentům, které by ji mohly výrazným způsobem ohrozit.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Brněnský závod vede ve své evidenci přes 1200 aktivních dodavatelů, kteří jí dodávají jednotlivé díly potřebné pro výrobu zařízení. Společnost má své dlouholeté dodavatele, od kterých pravidelně nakupuje. Některé speciální díly a materiál jí posílají jiné obchodní korporace ve skupině Daikin, kterými jsou například:

- ⌘ Daikin Trading (Thailand) Ltd.,
- ⌘ Daikin Trading Ltd.,
- ⌘ Daikin Compressor Industries Co., Ltd.,
- ⌘ Daikin Device Suzhou Co., Ltd.,
- ⌘ Daikin Motor Suzhou,
- ⌘ Daikin Europe N.V.,
- ⌘ Daikin Rexxam Electronics Co., Ltd.

Mezi další dodavatele patří jak české, tak zahraniční společnosti, především z Velké Británie, Japonska, Polska a Slovenska. Mezi dodavatele nepatří pouze dodavatelé materiálu, ale také například přepravní společnosti (například TNT Express Worldwide, Cargo-partner ČR s.r.o., Schenker s.r.o., Yusen Logistic Czech s.r.o.) nebo externí společnosti vykonávající pro Daikin Device Czech Republic různé druhy služeb (stravování prostřednictvím GTH Catering, právní a poradenské služby, školení či opravy). Vyjednávací síla dodavatelů společnosti není příliš vysoká. Pouze u dodavatelů, kteří pro ni dodávají díly, které jsou klíčovým vstupem pro výrobu kompresorů či jiných produktů, je vyjednávací síla vysoká.

Mezi významné dodavatele Daikin Device Czech Republic patří:

- ⌘ Nissin Czech Republic s.r.o.,
- ⌘ Precision Tools Service Czech s.r.o.,
- ⌘ Krok CZ, v.o.s.,
- ⌘ PV-Czech s.r.o.,
- ⌘ Slovarm a.s. (SR),
- ⌘ Matador Automotive Vráble, a.s. (SR),



- ⊗ MISUMI Europa GmbH (DE)
- ⊗ Ohashi Technica UK Ltd. (VB),
- ⊗ UNEX a.s.

Především společnosti Nissin Czech Republic s.r.o. a Precision Tools Service Czech s.r.o. jsou pro Daikin Device Czech Republic velmi důležití z hlediska dodávání klíčových dílů. Materiál je nejvíce dodáván od jiných členů skupiny Daikin. Společnost tak musí respektovat například zvýšení jejich cen nebo termíny dodávek. U méně významných dodavatelů si Daikin Device Czech Republic může v případě nespokojenosti nebo zvýšení cen vybrat jiného dodavatele, který pro ni dodá potřebné díly nebo vykoná službu za stejnou nebo nižší cenu.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratelem společnosti jsou závod v Plzni, tedy Daikin Industries Czech Republic s.r.o., a závod Daikin Europe N.V. v Belgii v Oostende. Brněnská pobočka je tedy se svými odběrateli pevně svázána a je tak závislá na jejich plánované výrobě. Vyjednávací síla je tedy poměrně malá, protože společnost se řídí pouze jejich poptávkou a je limitována i stanovením ceny. Pozitivní stránkou na tom, že jedinými odběrateli jsou tyto dvě společnosti ze skupiny Daikin, je, že žádná jiná společnost nemůže jejich výrobky nahradit a plzeňský i belgický závod bez nich nemohou vyrábět. V plánu Daikin Device Czech Republic však v budoucnu je vyrábět také finální výrobky, které budou určeny koncovým zákazníkům. Jedním z nich je výroba Self-Cleaning jednotek.

### **Hrozba substitutů**

Substitut, který by mohl ohrozit a nahradit kompresor, v současnosti neexistuje. Pokud by se jednalo o nalezení substitutů ke klimatizačním či tepelným zařízením, je jediným možným substitutem ventilátor nebo ochlazovač vzduchu. Ten však nedosahuje takových možností a ani neplní stejnou funkci jako klimatizace. Výrobu klimatizačních zařízení tak v budoucnu neměla ohrozit.

## **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

Tato kapitola je zaměřena na faktory, které na společnost působí zevnitř a jsou její součástí.

### **3.3.1 Model McKinsey 7 S**

Tento model je sestaven ze sedmi faktorů, přičemž první tři faktory patří mezi tvrdé, další čtyři mezi měkké.

#### **Strategie**

Společnost je založena na základě principu, kdy je pro ni prioritní její zákazník. Jednou z nejdůležitějších strategií Daikin Device Czech Republic je vysoká kvalita výrobků, kterou se snaží neustále zlepšovat. Tyto požadavky však musí splňovat hlavně proto, že se jejich výrobky posílají ke kompletaci do Belgie a Plzně, kde by špatný a nekvalitní výrobek označili za zmetek. Všechny výrobky jsou kontrolovány různými testy kvality. Například každý 5000. kompresor je poslán na test, kde je kompresor úplně rozříznut a zkontrolován.

Společnost Daikin jako celek je se svými klimatizačními a tepelnými zařízeními známá po celém světě. Daikin Device Czech Republic se také snaží neustále rozšiřovat portfolio svých výrobků, a to například tak, že v roce 2017 začne s výrobou Self Cleaning jednotek, které budou na rozdíl od ostatních výrobků již finálním výrobkem. Společnost stanovuje strategii na pět let. Nejnovější strategie je stanovena do roku 2020 (DDC FUSION20). Daikin Device Czech Republic chce do roku 2020 najít nový produkt, který by se stal novou hvězdou mezi ostatními produkty, který by měl být ziskovější než ostatní výrobky společnosti.

Dále si stanovil cíle, kterým je, mimo jiné, zaměření se na management společnosti. Chce pracovat na rozvoji lidského potenciálu, ale také na udržení si svých zaměstnanců, především tedy těch stálých, kteří ve společnosti pracují již několik let a znají společnost velmi dobře, a bylo by těžké je nahradit někým novým a méně zkušeným.

#### **Struktura**

Společnost má liniovou organizační strukturu. Celá organizační struktura se nachází v příloze č. 1. V čele stojí prezident, pod kterým jsou jednotlivá oddělení, která se dále člení na úseky, a poté na jednotlivé skupiny. V čele každého oddělení je manažer. Na jednotlivých úsecích v administrativě pracuje většinou okolo 10 až 15 lidí. Protože

společnost rozšiřuje svoji výrobní činnost a má více zakázek, přibírá společnost nové zaměstnance. Například na oddělení plánování, kdy s novými výrobky vzniká více práce s plánováním dodávek a výrobních plánů, přijali v hospodářském roce 2015 nového zaměstnance. Ve společnosti jsou přesně určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, každý zaměstnanec tedy ví, s kým má případný problém řešit. Občas se vyskytnou problémy mezi zaměstnanci, kdy nejčastějším důvodem je nesplnění předem daných úkolů v daném časovém intervalu.

## **Systémy**

V Daikin Device Czech Republic se používá podnikový informační systém Helios. Velmi používaným programem je Microsoft Office, z něhož se nejčastěji využívá Microsoft Excel, Microsoft Outlook, který se využívá pro komunikaci s odběrateli či dodavateli, a k prezentacím MS PowerPoint. Jak pro systém Helios, tak pro programy Microsoft Office jsou pravidelně dokupovány jejich nové aktualizace. Plánování výroby se zachycuje v systému SAP. Všechny společnosti Daikin, jak sesterské, tak mateřská, registrují veškeré faktury v rámci skupiny Daikin do systému G-One. Společnost investuje do nových licencí a softwarů, například v roce 2015 do nich investovala 441 tis. Kč, což bylo o 152 tis. Kč víc než v roce 2014. Společnost periodicky vyřazuje například staré počítače, které jsou nejdříve nabízeny k odkupu svým zaměstnancům.

Problém představuje nedostatek místa pro uskladňování výrobků. Společnost při výrobě využívá principu Just in time, tedy vyrábí své výrobky v určeném množství dle požadavků zákazníků. Ke skladování využívá externích skladů a sama tedy vlastní sklad nemá. Vyrobené výrobky se tak před transportem do externích skladů nachází ve výrobní hale, ovšem s rozšiřováním výroby a instalací nových výrobních linek ve výrobní hale, je místa pro přechodné uskladnění málo. Na manipulaci a skladování vynaložila v roce 2015 společnost více než 500 tis. Kč.

Pro společnost je důležité, aby dosahovala co nejnižších nákladů na opravy strojů, proto provádí jejich pravidelnou preventivní údržbu. Kontrola se provádí každý týden, dle předem stanoveného formuláře, kde je uvedeno, jaké části stroje mají být zkontrolovány. Tyto kontroly jsou prováděny ve dnech, kdy je výroba zastavena, tj. o víkendu, v některé svátky nebo v létě o celozávodní dovolené, která trvá dva týdny. Údržba strojů je

prováděna zaměstnanci společnosti z oddělení Maintenance. Na údržbu strojů a opravy vynaloží společnost každoročně okolo 10 milionů Kč, v roce 2015 to bylo dokonce více než 13 milionů Kč.

### **Spolupracovníci**

Ve společnosti pracovalo v roce 2015 celkem 384 kmenových a v průměru zaměstnávala 245 agenturních zaměstnanců měsíčně. Agenturní zaměstnance společnost najímá pomocí několika různých agentur. Mezi ně patří například společnost Grafton Recruitment, s.r.o., McRoy Czech s.r.o. nebo agenturní zaměstnanci společnosti Lepší práce s.r.o. Pro společnost jsou zapotřebí především zaměstnanci pracující ve výrobě. Daikin Device Czech Republic se potýká s nedostatkem těchto zaměstnanců, což značí velký problém především kvůli dodávkám do závodů v Belgii a Plzni. Zaměstnanci, kteří pracují jako operátoři ve výrobě, často po krátké době odchází za lepším platovým ohodnocením do jiných výrobních závodů v okolí. Mnoho stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují například od jejího založení, odchází také pracovat do jiných obchodních korporací v okolí Daikin Device Czech Republic. Pro společnost to představuje obrovské ztráty, jelikož do svých zaměstnanců investuje velké množství finančních prostředků na to, aby zvyšovala jejich kvalifikaci.

Zaměstnanci Daikinu po celém světě mají stanovený pracovní oděv, který se liší pro zaměstnance ve výrobě a zaměstnance v kanceláři. Primární úlohou pracovního oděvu je, aby zaměstnance ochraňoval před případnými úrazy při práci, sekundární úlohu představuje sounáležitost s ostatními kolegy.

### **Schopnosti**

Oporou pro společnost jsou její manažeři, kteří v Daikin Device Czech Republic pracují ve většině případů již od založení a ví o společnosti téměř vše. Své dosavadní zkušenosti předávají dalším zaměstnancům. Všichni zaměstnanci jsou, nejenom při nástupu do společnosti, ale také pravidelně během pracovního poměru, školeni, a to jak teoreticky, tak prakticky. Jsou vysíláni na různé kurzy, školení nebo odebírají různé druhy odborných časopisů. Na školení jsou mnohdy vysíláni i do Japonska. Pro společnost je jejich

kvalifikace velmi důležitá a snaží se ji neustále rozvíjet. V roce 2015 činily náklady na školení zaměstnanců 1 012 tis. Kč, v roce 2012 to bylo dokonce 1 603 tis. Kč.

## **Styl**

Ve společnosti se uplatňuje především participativní styl či demokratický styl vedení. Znamená to, že zaměstnanci dostávají dostatek prostoru pro svůj osobní rozvoj, dostávají prostor pro projevení svých názorů a návrhů. Styly vedení nejsou na všech odděleních stejné, záleží především na jednotlivých manažerech, avšak obecně je založen na předchozích dvou zmíněných. Management Daikin Device Czech Republic tvoří také japonští manažeři, kteří společnost znají velmi dobře. Jednotliví nadřízení kontrolují a delegují práci na své podřízené. Každé oddělení má pravidelné meetingy, na kterých se práce deleguje a sdělují se jednotlivé plány. Na meetingu se setkávají také různí zástupci oddělení a výroby, kteří zde například domlouvají výrobní plány či řeší vzniklé problémy. Díky meetingům má každý zaměstnanec přehled o tom, jaká je náplň jeho práce. Pokud se vyskytne problém, řeší se nejdříve s nejbližším nadřízeným, poté se sekčním manažerem. Pokud se jedná o důležitou věc, musí ji schválit i prezident společnosti.

## **Sdílené hodnoty**

Jedním z klíčových faktorů firemní kultury je vzájemná spolupráce a rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců. Každý zaměstnanec skupiny Daikin musí respektovat etické a zákonné standardy chování, ať už jsou daný zákonem či nikoliv. Všechny společnosti Daikin se musí řídit podle příručky DAIKIN Corporate Ethics, kde je stanoveno 12 etických zásad. Mezi klíčové kolektivní hodnoty společnosti patří:

- ⌘ Absolutní důvěryhodnost – snaha budovat vztahy založené na důvěře a otevřenosti k zákazníkům, kolegům či obchodním partnerům,
- ⌘ Podnikový management - budovat společnost pomocí podporující a odměňující iniciativě,
- ⌘ Harmonické pracovní prostředí - závazek k pracovišti, kde všichni pracují společně s oddaností plnit cíle a výzvy společnosti (Upraveno podle Daikin Brno – Naše filozofie, ©2016).

### 3.4 SWOT analýza

Z dosavadních poznatků bude sestavena SWOT analýza, ze které bude určeno, jaké silné či slabé stránky společnost má a jaké jsou její příležitosti a hrozby.

#### **Silné stránky (S)**

- ⊗ Kvalifikovaní zaměstnanci – společnost zajišťuje pro všechny své zaměstnance různé druhy školení. Zaměstnanci jsou pro společnost oporou a je velmi důležité rozvíjet jejich schopnosti.
- ⊗ Moderní technologie a systémy – Daikin Device Czech Republic je poměrně novým výrobním závodem, a tudíž je její vybavení relativně moderní. Zastaralejší technologie a systémy jsou modernizovány nebo vyměněny za nové. Pravidelně je prováděna také revize strojů a zařízení.
- ⊗ Důraz na kvalitu výrobků – existuje několik druhů testů kvality výrobků. Cílem je dosahování co nejmenší zmetkovitosti.
- ⊗ Styl vedení – zaměstnanci se pravidelně setkávají na meetinzích, kde si sdělují informace, novinky či plány potřebné k plnění svých pracovních povinností.

#### **Slabé stránky (W)**

- ⊗ Odchod stálých a kvalifikovaných zaměstnanců – tento problém ovlivňuje především kvůli tomu, že zaměstnanci, kteří byli dostatečně kvalifikovaní a znali veškeré firemní postupy, odchází za lepšími pozicemi do jiných společností.
- ⊗ Nedostatek místa na skladování, externí skladování – společnost musí ke skladování svých výrobků využívat externí sklady, což činí náklady na víc. Navíc k přechodnému skladování nemá dostatek místa ani žádné skladovací prostory.

## **Příležitosti (O)**

- ⊗ Neexistence substitutu – dosud nebyl vynalezen žádný výrobek, který by mohl nahradit kompresor jakožto součást klimatizačního zařízení. Zatím není v ohrožení substitutem ani klimatizační zařízení.
- ⊗ Strategické umístění výrobního závodu – společnost se nachází v blízkosti dálnice D1 i D2, čímž umožňuje dojíždění potencionálních a stávajících zaměstnanců z různých koutů nejenom Jihomoravského kraje. V blízkosti společnosti se nachází autobusová zastávka, díky které je zajištěna autobusová doprava až do centra města Brna.
- ⊗ Růst HDP, nízká inflace – díky dobré ekonomické situaci dochází k vyšší poptávce po výrobcích skupiny Daikin, a tím dochází k růstu poptávky také po výrobcích Daikin Device Czech Republic.
- ⊗ Vedoucí postavení na trhu – Daikin má vedoucí postavení na celosvětovém trhu v oblasti výroby klimatizačních a tepelných zařízení. Žádná z největších konkurentů společnosti se nevěnuje pouze výrobě klimatizačních zařízení, ale soustředí se na výrobu jiných spotřebičů.
- ⊗ Malá šance vstupu nových konkurentů – z důvodu velké technické a kapitálové náročnosti je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví nízké.
- ⊗ Zaměření se na životní prostředí – společnost vynakládá velké úsilí na vývoj a výrobu energeticky málo náročné výrobky.

## **Hrozby (T)**

- ⊗ Nedostatek zaměstnanců – společnost potřebuje především výrobní zaměstnance, tedy zaměstnance převážně se středním odborným zaměstnáním, a těch v současné době ubývá.
- ⊗ Nízká nezaměstnanost – lidé si v období nízké nezaměstnanosti a dobré ekonomické situace mohou dovolit opustit své stávající zaměstnání a najít si uplatnění tam, kde nabízí vyšší mzdu.
- ⊗ Závislost na odběratelích – plánování výroby se odvíjí od poptávky dvou odběratelů, kterými jsou výrobní závod v Plzni (Daikin Industries Czech Republic s.r.o.) a výrobní závod v Belgii v Oostende (Daikin Europe NV). Daikin Device

Czech Republic by tedy velmi ovlivnilo, pokud by některý ze závodů dosahoval jakýkoliv problémů.

- ⊗ Vysoká vyjednávací síla dodavatelů – závislost na dodavatelích, kteří pro společnost dodávají klíčové komponenty potřebné pro výrobu.
- ⊗ Politická situace a časté změny zákonů – společnost stejně jako pro jiné obchodní korporace vynakládá čím dál víc finančních prostředků na školení a poradenství kvůli častým novelizacím především daňových zákonů, které má na svědomí Vláda České republiky.

Jako nejlepší varianta kombinací silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, byla zvolena kombinace WO, při které se využívá příležitostí k překonání svých slabých stránek.

### 3.5 Finanční analýza

Finanční analýza bude provedena za období 2011 až 2015. Výpočty byly sestaveny z interních dat společnosti. Především z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2011 až 2015, které jsou uvedeny v příloze 1. a příloze 2.

#### 3.5.1 Soustavy ukazatelů

Jako první bude provedena analýza soustav bankrotních modelů. Slouží k zjištění, zda je společnost ohrožena bankrotem či nikoliv.

#### Altmanův model Z-skóre

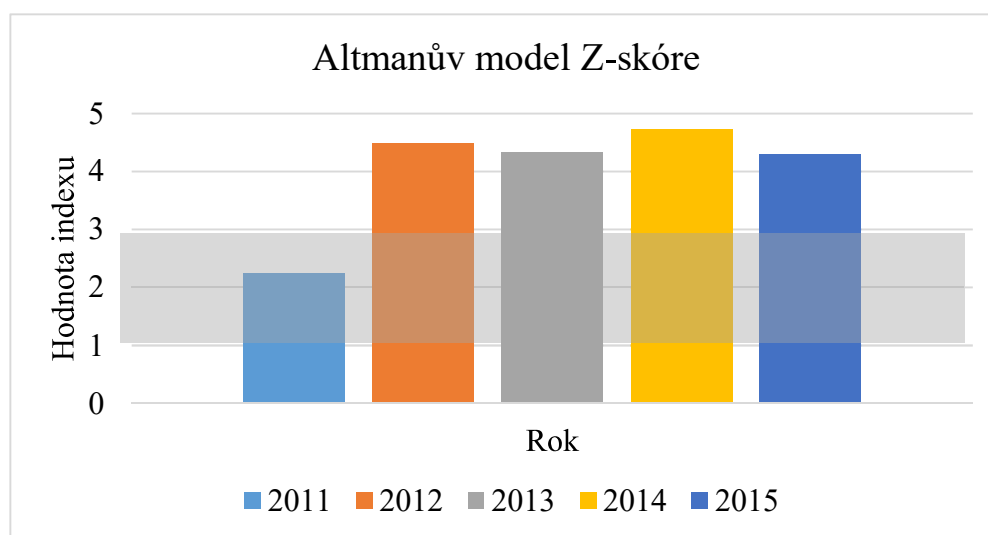
Na základě pěti ukazatelů je vypočtena výsledná hodnota Altmanova modelu Z-skóre.

Tab. 6: Altmanův model Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>X1</b>	0,16	0,16	0,25	0,33	0,36
<b>X2</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
<b>X3</b>	0,15	0,25	0,15	0,19	0,07
<b>X4</b>	1,11	3,02	3,06	3,45	2,89
<b>X5</b>	0,82	1,06	0,88	0,76	0,94
<b>Altmanův index</b>	<b>2,24</b>	<b>4,49</b>	<b>4,33</b>	<b>4,73</b>	<b>4,30</b>



Výsledný Altmanův index ukazuje, že se společnost od roku 2012 pohybuje v uspokojivé úrovni finanční situace. V roce 2011 se pohybovala v tzv. šedé zóně. Nízký index byl způsoben především vlivem ekonomické krize, kdy společnost vykazovala nízké tržby, a naopak disponovala oproti následujícím obdobím vysokými dluhy. V roce 2015 byly sice tržby společnosti vyšší než ve všech čtyřech předcházejících obdobích, avšak vlivem vysokých nákladů byl zisk ze všech analyzovaných let nejnižší. V roce 2015 byl nižší ukazatel oproti předešlému roku způsoben snížením hodnoty X4, způsobené růstem cizích zdrojů. Nízký index X3 byl způsoben nízkým podílem zisku před zdaněním na celkových aktivech. Společnost se však v současnosti nemusí obávat finančních potíží nebo bankrotu.



Graf 4: Altmanův model Z-skóre (Zdroj: vlastní zpracování)

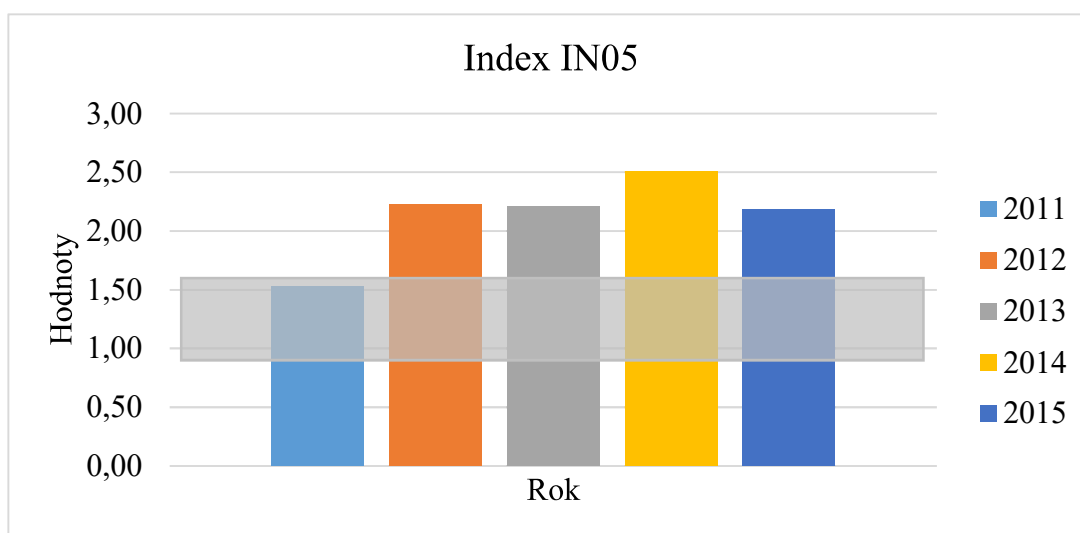
## Index IN05

Na základě rovnice Indexu IN05 lze zjistit, zda je společnosti ohrožena bankrotem, či nikoliv.

Tab. 7: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A</b>	0,47	1,06	1,08	1,20	1,03
<b>B</b>	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
<b>C</b>	0,20	0,32	0,19	0,25	0,10
<b>D</b>	0,19	0,22	0,19	0,17	0,20
<b>E</b>	0,31	0,27	0,39	0,53	0,49
<b>Index IN</b>	<b>1,53</b>	<b>2,23</b>	<b>2,21</b>	<b>2,51</b>	<b>2,18</b>

Hodnoty indexu IN05, kromě roku 2011, ukazují, že je finanční situace společnosti uspokojivá. Nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2014, kdy hodnota indexu dosáhla 2,51, a to hlavně díky nízké hodnotě cizích zdrojů a růstu vlastního kapitálu. V roce 2011 se podle výsledné hodnoty Indexu IN společnost nacházela v tzv. šedé zóně, stejně jako při výpočtu Altmanova indexu. Na špatnou situaci v roce 2011 měla vliv dozívající celosvětová ekonomická krize. V případě výpočtu hodnoty B bylo využito maximální hodnoty stanovené manžely Neumaierovi, jelikož se hodnoty blížily nule. Stejně jako u Altmanova indexu byly horší hodnoty oproti roku 2014 způsobeny nízkým ziskem před zdaněním vůči celkovým aktivům, ale také zvyšující se hodnotě cizích zdrojů, především krátkodobých závazků.



Graf 5: Index IN05 (Zdroj: vlastní zpracování)

### Kralickův Quick test

Slouží k rychlému posouzení finanční situace společnosti.

Tab. 8: Kralickův Quick test (Zdroj: vlastní zpracování)

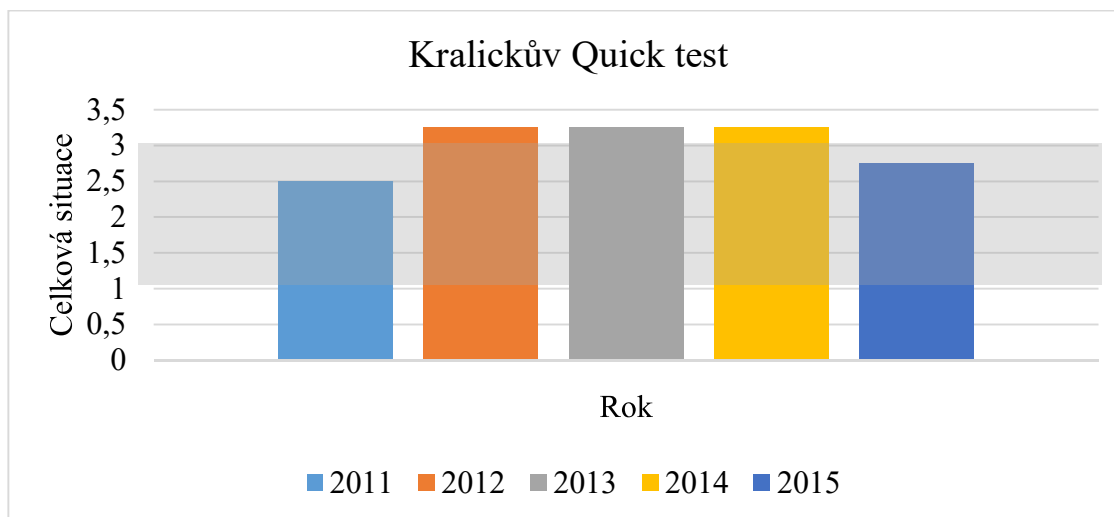
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Kvóta vlastního kapitálu v %</b>	72,53	87,78	87,92	89,15	87,32
<b>Doba splácení dluhu z CF (v letech)</b>	4,32	0,53	0,90	0,81	1,97
<b>CF v % tržeb</b>	7,73	21,54	15,35	17,76	6,86
<b>ROA v %</b>	4,93	7,99	4,71	6,20	2,41

Těmto výsledkům byly podle Kralickovy stupnice hodnocení přiděleny body, a poté byla zjištěna finanční stabilita a výkonost společnosti. Ze dvou posledních ukazatelů vzešla celková výsledná hodnota.

Tab. 9: Tabulka s bodovým hodnocením Quick testu (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Kvóta vlastního kapitálu v %</b>	4	4	4	4	4
<b>Doba splácení dluhu z CF (v letech)</b>	3	4	4	4	4
<b>CF v % tržeb</b>	2	4	4	4	2
<b>ROA v %</b>	1	1	1	1	1
<b>Finanční stabilita</b>	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>Výnosnost</b>	1,5	2,5	2,5	2,5	1,5
<b>Celková situace</b>	<b>2,5</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>	<b>2,75</b>

Na základě bodového hodnocení bylo zjištěno, že se společnost od roku 2012 do roku 2014 nacházela v dobré finanční situaci. V roce 2015 nastal menší pokles pod hranici 3 bodů, který rok 2015 zařadil do tzv. šedé zóny, způsobený především nízkým cash flow v % tržeb, které činilo v roce 2015 6,86 %, což je pokles o 11 % oproti roku 2014. Právě kvůli tomuto ukazateli bylo bodové ohodnocení menší než v předešlých letech. Za zmínku stojí také výborné hodnocení kvóty vlastního kapitálu ve všech sledovaných obdobích, kdy se hodnota pohybovala vysoko nad hranicí 30 %. Jak již bylo výše zmíněno, nejenom v roce 2015, ale také v roce 2011 se podle hodnocení nacházela společnost v zóně, kdy lze jen stěží určit, jaká je její finanční situace. Ovšem v obou letech se pohybovala blízko hranice značící dobrou finanční situaci.



Graf 6: Kralickův Quick test (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.5.2 Vertikální a horizontální analýza

Tyto analýzy umožňují hodnocení a porovnání jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pro analýzu horizontální a vertikální analýzy byly vybrány některé položky z výkazů společnosti.

#### Vertikální a horizontální analýza aktiv

Jako první bude provedena horizontální a vertikální analýza vybraných položek aktiv.

Tab. 10: Vybrané položky aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	2 506 898	2 278 720	2 392 319	2 536 154	2 662 459
Dlouhodobý majetek	1 744 077	1 509 494	1 290 245	1 112 761	1 012 323
Dlouhodobý nehmotný majetek	261	709	695	666	538
Dlouhodobý hmotný majetek	1 743 816	1 508 785	1 289 550	1 112 095	1 011 785
Oběžná aktiva	761 701	767 985	1 097 622	1 418 834	1 646 154
Zásoby	569 168	422 194	398 336	506 475	548 162
Krátkodobé pohledávky	191 450	344 743	699 164	912 265	1 097 934
Krátkodobý finanční majetek	1 083	1 048	122	94	58

Tab. 11: Absolutní změny horizontální analýzy aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Aktiva celkem	-228178	113599	143835	126305
Dlouhodobý majetek	-234583	-219249	-177484	-100438
Dlouhodobý nehmotný majetek	448	-14	-29	-128
Dlouhodobý hmotný majetek	-235031	-219235	-177455	-100310
Oběžná aktiva	6284	329637	321212	227320
Zásoby	-146974	-23858	108139	41687
Krátkodobé pohledávky	153293	354421	213101	185669
Krátkodobý finanční majetek	-35	-926	-28	-36

Tab. 12: Procentní změny horizontální analýzy aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Aktiva celkem	-9,10	4,99	6,01	4,98
Dlouhodobý majetek	-13,45	-14,52	-13,76	-9,03
Dlouhodobý nehmotný majetek	171,65	-1,97	-4,17	-19,22
Dlouhodobý hmotný majetek	-13,48	-14,53	-13,76	-9,02
Oběžná aktiva	0,82	42,92	29,26	16,02
Zásoby	-25,82	-5,65	27,15	8,23
Krátkodobé pohledávky	80,07	102,81	30,48	20,35
Krátkodobý finanční majetek	-3,23	-88,36	-22,95	-38,30

Od roku 2012 se výše celkových aktiv neustále zvyšovala. Od roku 2012 do roku 2015 se hodnota zvýšila o skoro 384 milionů Kč. Jediný pokles celkových aktiv společnost zaznamenala v roce 2012, kdy došlo ke snížení o 9,10 %, který byl zapříčiněn snížením zásob materiálu, ale také samostatných movitých věcí, které bylo způsobeno prodejem pěti nevyužitých obrábecích strojů. Od roku 2011 do roku 2013 tvořil největší část celkových aktiv dlouhodobý majetek, následující dva roky to byly zásoby.

Hodnota dlouhodobého majetku se postupně snižovala. Celkově zaznamenala společnost pokles od roku 2011 do roku 2015 o necelých 42 %. Tento pokles je způsoben odepisováním dlouhodobého majetku, kdy se jeho cena postupně převádí do nákladů. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku od roku 2011, kdy jeho výše byla

261 tis. Kč, nabyla na hodnotě především v roce 2012, a to o 171,65 % na 709 tis. Kč. Růst byl částečně způsoben nákupem nového softwaru pro oddělení Maintenance.

Na rozdíl od dlouhodobého majetku se hodnota oběžných aktiv po celé sledované období zvyšovala. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2013, a to o 42,92 %. Tento nárůst byl způsoben především neustálým nárůstem krátkodobých pohledávek, a to pohledávek z obchodních vztahů. Pohledávky z obchodních vztahů jsou tvořeny převážně pohledávkami za ostatními členy skupiny Daikin. Nárůst krátkodobých pohledávek od roku 2011 do roku 2015 činil 906 484 tis. Kč, což představuje nárůst o více než 473 %. Tento nárůst způsobily pohledávky k mateřské společnosti. Značnou část oběžných aktiv tvoří také zásoby, a to především zásoby materiálu a vlastních výrobků.

Krátkodobý finanční majetek ve všech obdobích klesal. Největší pokles o 926 tis. Kč zaznamenala společnost z roku 2012 na rok 2013. Může se zdát, že jsou finanční prostředky společnosti nízké, společnost však využívá v rámci vyšší efektivity řízení likvidity systém správy finančních prostředků tzv. cash-pooling. Tento jev je častý u společností holdingového typu. Finanční prostředky jsou převáděny na účet Daikin Europe Coordination Center N.V. (dále účet ovládající osoby), a z tohoto účtu jsou také závazky společnosti hrazeny. Podstatou je koncentrace finančních zdrojů, jehož účelem je dorovnání rozdílů mezi debetním a kreditním zůstatkem (Výroční zpráva společnosti Daikin Device Czech Republic, 2011-2015).

Tab. 13: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

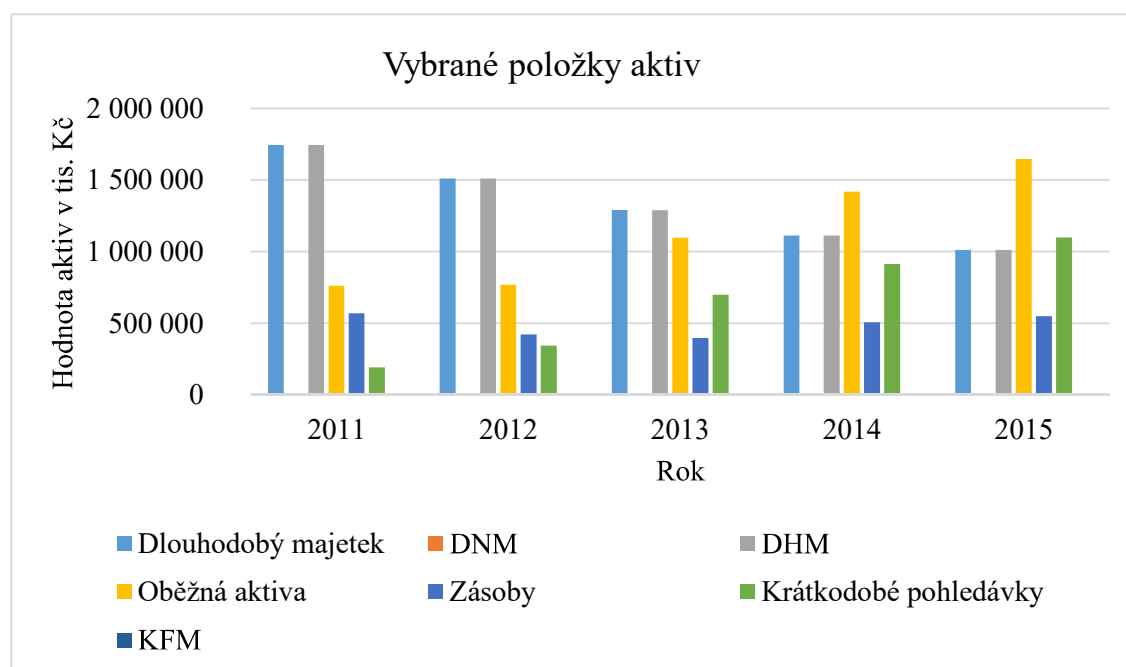
V %	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	69,57	66,24	53,93	43,88	38,02
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,01	0,03	0,03	0,03	0,02
Dlouhodobý hmotný majetek	69,56	66,21	53,90	43,85	38,00
Oběžná aktiva	30,38	33,70	45,88	55,94	61,83
Zásoby	22,70	18,53	16,65	19,97	20,59
Krátkodobé pohledávky	7,64	15,13	29,23	35,97	41,24
Krátkodobý finanční majetek	0,04	0,05	0,01	0,00	0,00

Vertikální analýza ukázala, že největší podíl na aktivech má dlouhodobý majetek, avšak pouze do roku 2013. Od roku 2014 mají převažující podíl na celkových aktivech oběžná

aktiva, a to především krátkodobé pohledávky a zásoby. Dlouhodobý majetek společnosti je tvořen hlavně dlouhodobým hmotným majetkem. Mezi největší přírůstky dlouhodobého hmotného majetku patřilo například zařízení výrobních linek v roce 2013, v roce 2015 to byly například nové výrobní stroje nebo auto. Na úbytcích dlouhodobého hmotného majetku se podílelo například v roce 2015 vyřazení odcizeného auta nebo prodej nepotřebného soustruhu.

V roce 2015 byl podíl oběžných aktiv na majetku největší, a to až 61,83 %. Ve stejné roce však také měla nejvyšší výkonovou spotřebu ze všech sledovaných období a tržby za prodej výrobků byly také vyšší než v předchozích letech, proto tento nárůst zásob není příliš negativní.

Další velkou část, jak už bylo zmíněno, tvoří pohledávky. Největší část pohledávek tvoří pohledávky k řídící a ovládající osobě, z kterých tato ovládající osoba v rámci cash-poolingu platí závazky společnosti. Pohledávky z obchodních vztahů jsou především ke dvěma hlavním odběratelům společnosti, a to k plzeňskému Daikin Industries Czech Republic a belgickému Daikin Europe NV. Nejvyšší část tvořily pohledávky v roce 2015, a to 41,24 %, naopak nejméně v roce 2011, kdy to bylo pouhých 7,61 %.



Graf 7: Vybrané položky aktiv (Zdroj: vlastní zpracování)

## Horizontální a vertikální analýza pasiv

Provedením horizontální a vertikální analýzy bude zjištěno, jak se měnila a jaká je struktura pasiv společnosti. Pro jejich provedení budou vybrány důležité položky pasiv.

Tab. 14: Vybrané položky pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	2 506 898	2 278 720	2 392 319	2 536 154	2 662 459
Vlastní kapitál	1 818 296	2 000 370	2 103 433	2 260 935	2 324 916
Základní kapitál	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000
VH minulých let	-429 878	-323 541	-150 572	-52 662	96 965
VH běžného účetního období	111 933	182 073	103 063	157 502	63 981
Cizí zdroje	688 602	278 350	288 886	275 219	337 543
Dlouhodobé závazky	28 882	26 997	36 667	36 406	36 643
Krátkodobé závazky	659 720	251 353	252 219	238 813	300 900

Tab. 15: Absolutní změny horizontální analýzy pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Pasiva celkem	-228 178	113 599	143 835	126 305
Vlastní kapitál	182 074	103 063	157 502	63 981
Základní kapitál	0	0	0	0
VH minulých let	106 337	172 969	97 910	149 627
VH běžného účetního období	70 140	-79 010	54 439	-93 521
Cizí zdroje	-410 252	10 536	-13 667	62 324
Dlouhodobé závazky	-1 885	9 670	-261	237
Krátkodobé závazky	-408 367	866	-13 406	62 087

Tab. 16: Procentní změny horizontální analýzy pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Pasiva celkem	-9,10	4,99	6,01	4,98
Vlastní kapitál	10,01	5,15	7,49	2,83
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	-24,74	-53,46	-65,03	-284,13
VH běžného účetního období	62,66	-43,39	52,82	-59,38
Cizí zdroje	-59,58	3,79	-4,73	22,65
Dlouhodobé závazky	-6,53	35,82	-0,71	0,65
Krátkodobé závazky	-61,90	0,34	-5,32	26,00



Velikost celkových pasiv, s výjimkou roku 2012, rostla. Jedinou položkou, která za celou dobu nezměnila svoji velikost, je základní kapitál. Velké změny v každém z období proběhly u položky výsledku hospodaření minulých let. Společnost dosáhla v minulých letech ztráty, kterou však postupně v letech 2011 až 2014 snižovala ze svého výsledku hospodaření. V roce 2015 byl nakonec výsledek hospodaření minulých let kladný, a to skoro 97 mil. Kč.

Výsledek hospodaření běžného období byl za analyzované období vždy kladný. Nejvyššího hospodářského výsledku 182 073 tis. Kč dosahovala společnost v roce 2012. V tomto roce dosáhla o 17 % vyšších prodejů a zvýšila prodejní ceny svých výrobků. Nejnižšího výsledku hospodaření dosáhla v roce 2015. Nízký hospodářský výsledek souvisí například s vyššími náklady na výrobu, především došlo k spuštění výroby nové jednotky GBS monobloků a výrobě nových typů kompresorů. Pozitivní je, že se zvýšil objem výroby společnosti a v plánu na fiskální rok 2016 je ještě vyšší objem výroby. Společnost svůj kladný hospodářský výsledek použila na úhradu ztráty z minulých let.

Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny z velké většiny krátkodobými závazky. Nejvyšší hodnotu krátkodobých závazků měl Daikin Device Czech Republic v roce 2011, a to 659 720 tis. Kč., který byl v tomto roce tvořen závazkem za ovládající osobou. Ten společnost v roce 2012 vyrovnala díky nárůstu prodejů svých výrobků. Krátkodobé závazky jsou tvořeny především závazky z obchodního styku. V roce 2015 překročila hodnota krátkodobých závazků 300 mil. Kč, a to hlavně kvůli růstu závazku za nakoupený materiál od Daikin Compressor Industries Ltd a závazkem z titulu DPH a daň ze závislé činnosti zaměstnanců.

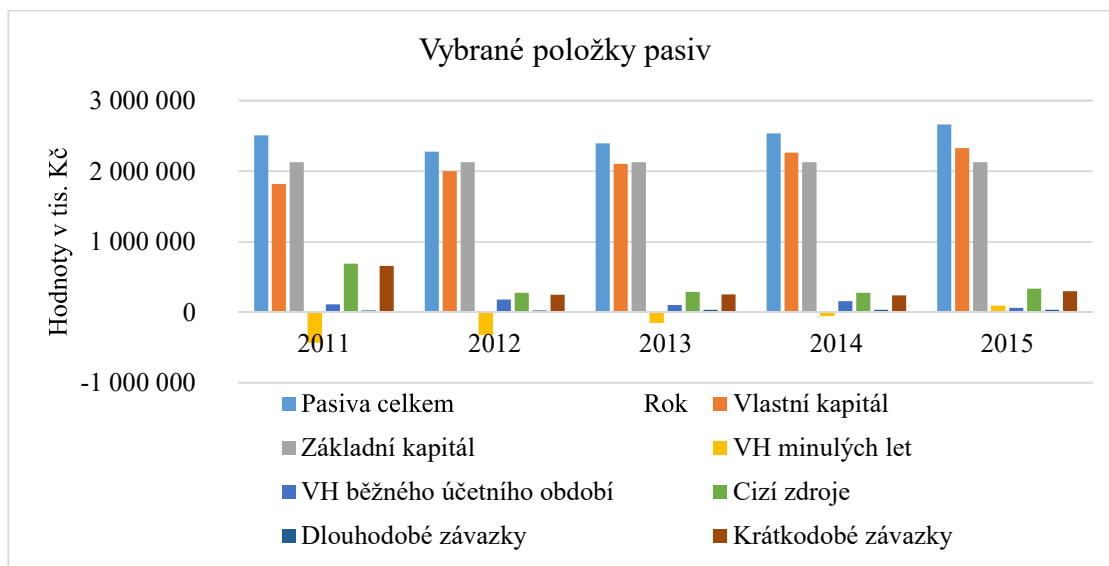
Tab. 17: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	72,53	87,78	87,92	89,15	87,32
Základní kapitál	84,89	93,39	88,95	83,91	79,93
VH minulých let	-17,15	-14,20	-6,29	-2,08	3,64
VH běžného účetního období	4,47	7,99	4,31	6,21	2,40
Cizí zdroje	27,47	12,22	12,08	10,85	12,68
Dlouhodobé závazky	1,15	1,18	1,53	1,44	1,38
Krátkodobé závazky	26,32	11,03	10,54	9,42	11,30

Celková pasiva jsou tvořena z převážné většiny vlastním kapitálem. Největší položkou, kterou je tvořen vlastní kapitál, je základní kapitál společnosti, který měl na celkových pasivech největší podíl v roce 2014, a to 89,15 %. Menší podíl má na vlastním kapitálu také výsledek hospodaření minulého a běžného období. Výsledek hospodaření minulého období se do roku 2014 pohyboval v záporných hodnotách, tyto hodnoty se však postupně snižovaly z výsledků hospodaření běžného období. V roce 2011 dosahovala hodnota - 17,15 %, v roce 2015 poprvé za sledované období dosáhla zisku, protože splatila celou svou ztrátu z minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl ve všech sledovaných obdobích kladný.

Co se týče podílu cizích zdrojů, nejvyšší hodnotu měl v roce 2011, a to 27,47 %. Od roku 2012 se pohybuje hodnota okolo 11-12 %. Vysoký podíl cizích zdrojů v roce 2011 byl způsoben vysokým závazkem za ovládající osobou. Ten byl v následujícím roce splacen. Cizí zdroje tvoří především krátkodobé závazky, podrobněji závazky z obchodních vztahů či závazky za státem v podobě dotací a daňových závazků. Závazky z obchodních vztahů zahrnují hlavně dluhy za jinými korporacemi ze skupiny Daikin, nejvíce k Daikin Motor (Suzhou) Co. Ltd. nebo Daikin Device (Suzhou). Daňové závazky jsou tvořeny závazky z titulu DPH a daní ze závislé činnosti zaměstnanců.

Dlouhodobé závazky tvoří po celé analyzované období pouze odložený daňový závazek, který se podílí na celkových pasivech okolo 1 %. Ten představuje odloženou daň z rozdílu mezi daňovými a účetními zůstatkovými hodnotami majetku, který bude uplatňován po skončení období investičních pobídek, které společnost čerpá v podobě státní dotace formou slevy na dani z příjmů. Navýšení daňového závazku v roce 2013 bylo zapříčiněno prodloužením doby životnosti výrobních strojů na 12 let (Výroční zpráva Daikin Device Czech Republic, 2011-2015).



Graf 8: Vybrané položky pasiv (Zdroj: vlastní zpracování)

### Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Pro zjištění struktury výkazu zisku a ztráty bude provedena horizontální a vertikální analýza.

Tab. 18: Vybrané položky VZZ (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	142 571	80 917	0	33 447	57 976
Náklady vynaložené na prodej zboží	113 720	73 497	0	33 533	60 075
Obchodní marže	28 851	7 420	0	-86	-2 099
Výkony	2 023 983	2 259 363	2 079 248	1 931 608	2 397 183
Výkonová spotřeba	1 543 216	1 674 213	1 550 863	1 486 225	1 970 039
Přidaná hodnota	509 618	592 570	528 385	445 297	425 045
Osobní náklady	170 225	168 107	165 906	164 795	168 023
Provozní VH	99 679	184 296	145 203	96 331	79 389
Finanční VH	19 720	-4 108	-32 471	60 910	-15 171
Daň z příjmů	7 466	-1 885	9 669	-261	237
VH za účetní období	111 933	182 073	103 063	157 502	63 981
VH před zdaněním	119 399	180 188	112 732	157 241	64 218

Tab. 19: Absolutní změny horizontální analýzy VZZ (Zdroj: vlastní zpracování)

V tis. Kč	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Tržby za prodej zboží	-61 654	-80 917	33 447	24 529
Náklady vynaložené na prodej zboží	-40 223	-73 497	33 533	26 542
Obchodní marže	-21 431	-7 420	-86	-2 013
Výkony	235 380	-180 115	-147 640	465 575
Výkonová spotřeba	130 997	-123 350	-64 638	483 814
Přidaná hodnota	82 952	-64 185	-83 088	-20 252
Osobní náklady	-2 118	-2 201	-1 111	3 228
Provozní VH	84 617	-39 093	-48 872	-16 942
Finanční VH	-23 828	-28 363	93 381	-76 081
Daň z příjmů	-9 351	11 554	-9 930	498
VH za účetní období	70 140	-79 010	54 439	-93 521
VH před zdaněním	60 789	-67 456	44 509	-93 023

Tab. 20: Procentní změny horizontální analýzy VZZ (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Tržby za prodej zboží	-43,24	-100	100	73,34
Náklady vynaložené na prodej zboží	-35,37	-100	100	79,15
Obchodní marže	-74,28	-100	100	2340,70
Výkony	11,63	-7,97	-7,10	24,10
Výkonová spotřeba	8,49	-7,37	-4,17	32,55
Přidaná hodnota	16,28	-10,83	-15,72	-4,55
Osobní náklady	-1,24	-1,31	-0,67	1,96
Provozní VH	84,89	-21,21	-33,66	-17,59
Finanční VH	-120,83	690,43	-287,58	-124,91
Daň z příjmů	-125,25	-612,94	-102,70	-190,80
VH za účetní období	62,66	-43,39	52,82	-59,38
VH před zdaněním	50,91	-37,44	39,48	-59,16

Na základě horizontální analýzy lze vidět, jaké jsou meziroční změny v tržbách a nákladech společnosti. Kromě roku 2013 společnost nakupovala a prodávala zboží, aby vykryla své objednávky, které nebyla schopna pokrýt svou vlastní produkcí. V roce 2014 i 2015 také nakupovala a prodávala zboží novému odběrateli Daikin Isitma Turkey. Nejvíce nakupovala a prodávala zboží v roce 2011, kdy tržby za jeho prodej dosáhly 14 mil. Kč. Naopak v roce 2014 i 2015 byly náklady na prodej zboží vyšší než jeho tržby.

Tržby spojené s výkony společnosti byly nejvyšší v roce 2012, a poté v roce 2015. Oproti roku 2014, kdy společnost dosáhla výkonů 1 931 mil. Kč, přišel v roce 2015 nárůst

o 24,1 %. Vysoké tržby v roce 2012 byly způsobeny nárůstem prodejních cen výrobků. Nejnižší výkonové spotřeby dosáhla společnost v roce 2014, která byla o 483 814 tis. Kč nižší než v roce 2015, kdy byla výkonová spotřeba společnosti nejvyšší. Výkonovou spotřebu ale také ovlivnily přípravy na zavedení výroby tlakových nádob ve fiskální roce 2016 a nové výrobní projekty v roce 2015, kdy došlo ke spuštění výroby nové jednotky GBS monobloků, výroba dvou nových typů kompresorů typu Swing. Tyto přípravy a nová výroba zvýšily náklady na energie a materiál. Přidaná hodnota by měla s časem růst. To se společnosti podařilo jen v roce 2012, pak už pouze klesala. Pokles v letech 2013 i 2014 byl způsoben poklesem hodnoty výkonů, v roce 2015 naopak růstem výkonové spotřeby.

Osobní náklady od roku 2011 až do roku 2014 klesaly. Tento pokles způsobovaly klesající mzdové náklady. V roce 2012 došlo ke snížení mzdových nákladů, a to kvůli snížení počtu agenturních zaměstnanců, který klesal až do roku 2014. V roce 2015 nastal růst osobních nákladů o 3 228 tis. Kč oproti roku 2014. S rozšiřující se výrobou a navyšováním výrobního plánu začala společnost ve větší míře najímat agenturní zaměstnance. V tomto roce došlo také k zvýšení mezd kmenovým zaměstnancům.

Provozní výsledek hospodaření se od roku 2012 neustále snižoval. V roce 2014 činilo toto snížení dokonce 48 872 tis. Kč. Toto snížení bylo způsobeno poklesem výkonů, především nižších tržeb z prodeje kompresorů. Nejnižšího provozního výsledku dosáhla společnost v roce 2015, a to 79 389 tis. Kč. Zde bylo důvodem nízkého provozního výsledku hospodaření vysoké náklady na materiál a energie, ale také na služby, především na opravy a udržování a dopravu. Vyšší náklady na dopravu jsou odrazem vyšší výroby. Finanční výsledek hospodaření byl kladný pouze v letech 2011 a 2014. Ten je tvořen rozdílem mezi kurzovými zisky a kurzovými ztrátami, dále pak náklady a výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů určených k obchodování na jejich reálnou hodnotu. Co se týká daně z příjmů, byla tato daň v roce 2012 i 2014 záporná. Jedná se o odloženou daň. Společnost je totiž příjemcem státní dotace v podobě investičních pobídek formou slevy na dani z příjmů, která je formou hmotné podpory na úhradu nákladů za vytvoření nových pracovních míst, kterou čerpala po celé sledované období. Společnost v roce 2011, 2012 i 2014 použila ztrátu z let 2008/2009 a 2009/2010 k pokrytí základu daně

(Výroční zpráva Daikin Device Czech Republic, 2011-2015). Výsledek hospodaření za účetní období měla společnost nejvyšší v roce 2012.

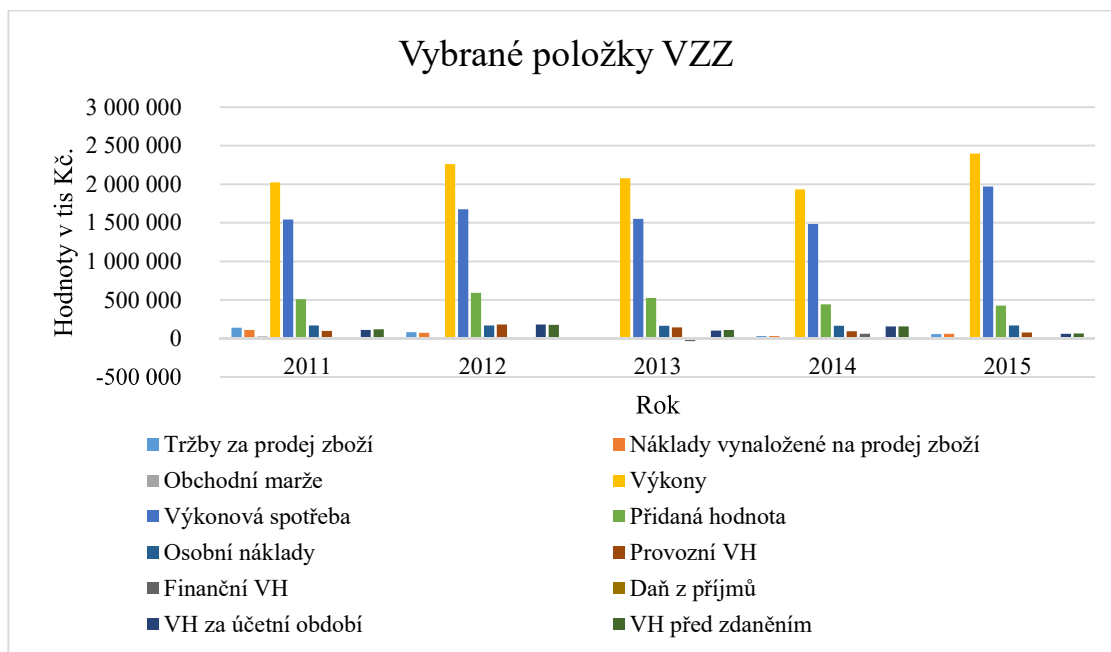
Tab. 21: Vertikální analýza VZZ (Zdroj: vlastní zpracování)

V %	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	6,93	3,33	0,00	1,74	2,32
Náklady vynaložené na prodej zboží	5,53	3,03	0,00	1,75	2,40
Obchodní marže	1,40	0,31	0,00	0,00	-0,08
Výkony	98,37	93,07	99,05	100,66	95,90
Výkonová spotřeba	75,01	68,97	73,88	77,45	78,81
Přidaná hodnota	24,77	24,41	25,17	23,21	17,00
Osobní náklady	8,27	6,92	7,90	8,59	6,72
Provozní VH	4,84	7,59	6,92	5,02	3,18
Finanční VH	0,96	-0,17	-1,55	3,17	-0,61
Daň z příjmů	0,36	-0,08	0,46	-0,01	0,01
VH za účetní období	5,44	7,50	4,91	8,21	2,56
VH před zdaněním	5,80	7,42	5,37	8,19	2,57

Nejvyšší podíl na tržbách společnosti mají výkony, tvořené převážně tržbami za prodané výrobky a služby. Výkonová spotřeba se na tržbách podílela nejvíce v roce 2015. Rozdíl oproti roku 2014 však činil pouhých 1,36 %. Vysoká výkonová spotřeba byla způsobena vysokými náklady na spotřebu materiálu a energií, z menší části také náklady na služby. Růst spotřeby je důsledkem nových projektů, kterými jsou výroba nových typů kompresorů a výroba nové jednotky monobloků.

Další tržby, které společnost kromě roku 2013 měla, byly tržby za prodej zboží. Ty se na tržbách podílely nejvíce v roce 2011, a to 6,93 %. Zboží společnost nakupuje a prodává kvůli vykrytí svých nových produkcí. V roce 2013 nakupovat a prodávat zboží nemusela, jelikož vlastní výroba na pokrytí objednávek stačila.

Osobní náklady se podílí na tržbách společnosti ve všech sledovaných obdobích okolo 7-8 %. Tyto osobní náklady tvoří převážně mzdové náklady, dále náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a odměny členům orgánů obchodní korporace. Část osobních nákladů týkající se japonského vedení jsou vypláceny mateřskou společností a jsou zaúčtovány jako služby Management fee.



Graf 9: Vybrané položky VZZ (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.5.3 Rozdílové ukazatele

Další část je věnována analýze rozdílových ukazatelů, mezi které patří čistý pracovní kapitál, čistý peněžně-pohledávkový fond a čisté pohotové prostředky.

Před provedením analýz je nutno uvést, že společnost využívá tzv. cash-pooling. To znamená, že finanční prostředky společnosti jsou převáděny na účet ovládající osoby, ze kterého jsou její závazky také placeny. Zůstatky, které jsou na položce Peníze a Účty v bankách jsou peněžní prostředky, které jsou na platebních kartách a v hotovosti.

Tab. 22: Rozdílové ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	542992	516632	845403	1180021	1345254
<b>Čistý peněžně-pohledávkový fond</b>	-26176	29303	65020	-41620	-14433
<b>Čisté pohotové prostředky</b>	-217626	-250305	-252097	-238719	-300842

Hodnota čistého pracovního kapitálu byla ve všech sledovaných obdobích kladná. To znamená, že hodnota oběžných aktiv převyšovala hodnotu krátkodobých závazků. Hodnota čistého pracovního kapitálu se kromě roku 2012 každý rok postupně zvyšovala.

Tento růst je způsoben růstem hodnoty oběžných aktiv, především zásobami výrobků a materiálu rostoucí kvůli zvyšování objemu výroby.

Hodnota čistého peněžně-pohledávkového fondu byla v roce 2011 záporná, poté následující dva roky kladná. Pohledávky za ovládající osobou byly odečteny kvůli jejich dlouhodobé povaze. Tyto pohledávky neustále rostly a vlivem jejich vysokého podílu na celkových aktivech byly po jejich odečtení výsledky čistého peněžně-pohledávkového fondu v letech 2014 až 2015 záporné. Záporná hodnota v roce 2011 byla způsobena vysokým podílem zásob na celkových aktivech a po jejich odečtení byla výsledná hodnota záporná. Společnost v tomto roce disponovala vysokými zásobami, jelikož v té době nevyužívala v tak velké míře jako v dalších obdobích metody Just in time.

Do pohotových prostředků jsou zahrnuty pouze peníze v hotovosti a peníze na účtech v bankách, ukazatel tedy udává nejvyšší stupeň likvidity. Tyto finanční prostředky jsou však určeny výhradně na platby kartou nebo v hotovosti. Hodnota ukazatele čistých pohotových prostředků byla ve všech pěti obdobích záporná. Nejhoršího výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy společnost evidovala vysokou hodnotu krátkodobých závazků, především ke členům skupiny Daikin, ale zároveň také vysoké pohledávky a zásoby materiálu a výrobků. Vše souvisí s nárůstem výrobní činnosti. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2011, především díky odečtení závazku za ovládající osobou od krátkodobých závazků kvůli jeho dlouhodobé povaze.

### 3.5.4 Poměrové ukazatele

Pomocí této analýzy lze rychlým způsobem zjistit, jaká je finanční situace společnosti.

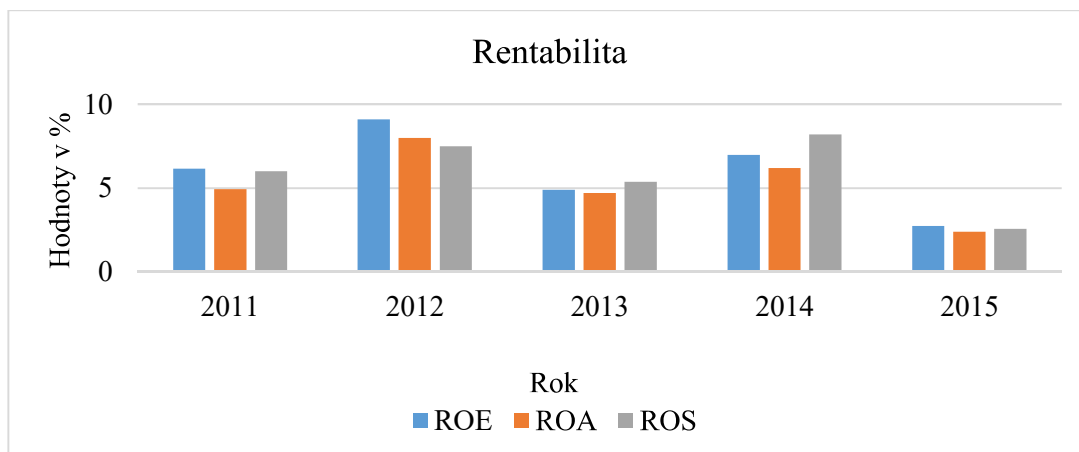
#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability udávají obraz o efektivitě podnikání. Pro hodnocení rentability společnosti byly vybrány ukazatele ROE, ROA a ROS.

Tab. 23: Ukazatele rentability v % (Zdroj: Vlastní zpracování)

V %	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE</b>	6,16	9,1	4,9	6,97	2,75
<b>ROA</b>	4,93	7,99	4,71	6,2	2,41
<b>ROS</b>	6,01	7,5	5,37	8,19	2,57





Graf 10: Ukazatele rentability (Zdroj: vlastní zpracování)

Míra zisku z vlastního kapitálu byla nejvyšší v roce 2012, kdy dosáhla 9,1 %, a naopak nejmenší byla v roce 2015, kdy byla o 6,35 % menší než v roce 2012. V roce 2012 měla společnost také nejvyšší výsledek hospodaření ze všech sledovaných let, a to díky nárůstu prodejních cen výrobků. Hodnoty ukazatele ROE se po celé analyzované období pohybují pod průměrnými hodnotami oborového průměru. Nejblíže se k hodnotě blížila v roce 2014, kdy rozdíl činil pouhých 0,26 %. Hodnota ROE je nejnižší v roce 2015, a v porovnání s oborovým průměrem v roce 2015 byla hodnota také pod průměrnou hodnotou. Nízká hodnota v roce 2015 je způsobena nízkým ziskem před zdaněním, způsobený vysokými náklady na spotřebu materiálu a energií.

Hodnoty ROA jsou až do roku 2013 nižší než hodnoty zjištěné oborovým průměrem. Pouze v roce 2014 byla hodnota o 2,7 % vyšší než hodnota oborového průměru pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu. Podmínka toho, že by hodnoty ROA měly být nižší než hodnoty ROE, byla splněna. Nejmenší hodnoty ROA bylo dosaženo v roce 2015, kdy byla hodnota o 5,58 % nižší než nejvyšší hodnota v roce 2012. Z porovnání s oborovými hodnotami lze říci, že společnost vykazuje spíše podprůměrné zhodnocení vložených aktiv.

Hodnota ROS je opět pouze v roce 2014 vyšší, než je hodnota oborového průměru pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu, a to o 3,33 %. Nejvyšší hodnota ROS byla právě v roce 2014, kdy její hodnota činila 8,19 %. V tomto roce došlo k poklesu tržeb z prodeje kompresorů, ale také k poklesu nákladů za služby, zároveň však oproti předchozím dvěma obdobím dosáhla kladného finančního výsledku

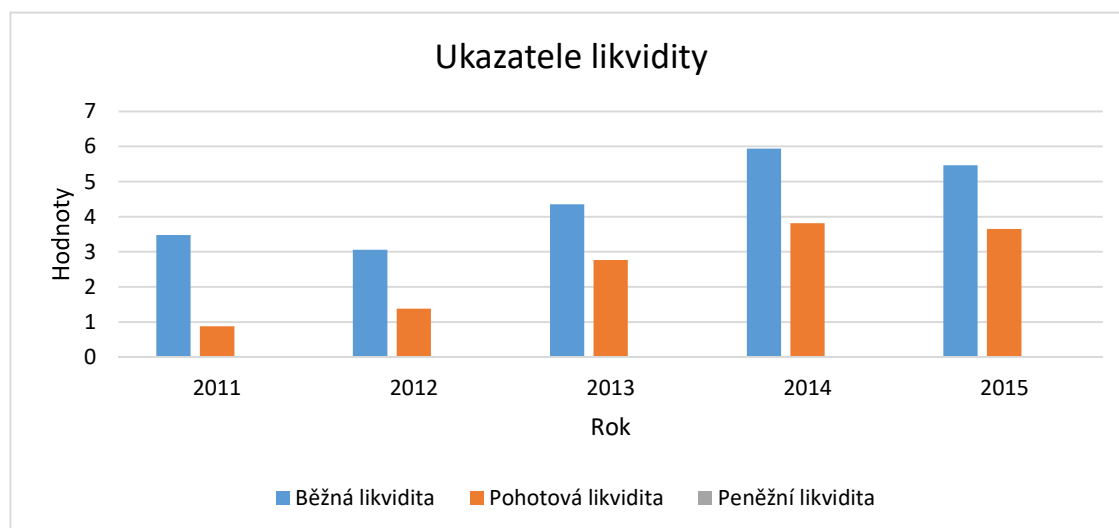
hospodaření, který je tvořen především výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů, který zvýšil výsledek hospodaření před zdaněním. V roce 2012 hodnota dosahovala 7,5 %, což bylo o 4,61 % méně, než činil oborový průměr. V roce 2015 hodnota klesla dokonce o 5,62 % oproti roku 2014. Důvodem pro takový pokles ROS byla velmi nízká hodnota zisku před zdaněním a úroky, oproti ostatním obdobím, způsobený, jak již výše bylo zmíněno, vlivem vysokých nákladů na spotřebu materiálu a energií.

### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele ukazují schopnost obchodní korporace platit své závazky. Je nutné připomenout, že společnost používá tzv. cash-pooling, který využívá v rámci efektivnějšího řízení likvidity.

Tab. 24: Ukazatele likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita</b>	3,48	3,06	4,35	5,94	5,47
<b>Pohotová likvidita</b>	0,88	1,38	2,77	3,82	3,65
<b>Peněžní likvidita</b>	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00



Graf 11: Vývoj likvidity (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnoty běžné likvidity ve všech pěti letech přesáhly doporučené hodnoty. Vysoká hodnota v roce 2011 byla způsobena vlivem nízkých krátkodobých závazků z obchodních

vztahů, od kterých byly odečteny závazky za ovládající osobou, které jsou povahou spíše dlouhodobé. V následujících letech se hodnota zvyšovala především růstem pohledávek za ovládající osobou. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu běžné likvidity vlivem zvýšení hodnoty závazků z obchodních vztahů za ostatními členy skupiny Daikin, především kvůli nákupu materiálu na výrobu od Daikin Compressor Ltd.

Doporučených hodnot bylo dosaženo pouze v letech 2011 a 2012. Dále pak byly hodnoty vyšší. V těchto letech bylo zásob především materiálu a výrobků nadměrné množství, avšak vysoká hodnota byla způsobena rovněž zvyšující se hodnotou pohledávek za ovládající osobou. Zvyšující se hodnota zásob je způsobena nárůstem nákupů materiálu od dodavatelů na zvyšující se objem výrobní činnosti.

Hodnoty peněžní likvidity dosahovaly ve všech sledovaných obdobích hodnot nižších, než jsou ty doporučené. Hodnoty se pohybují velmi blízko nuly. Nejlepších hodnot dosáhla vlivem vyšších krátkodobých finančních prostředků v roce 2011 a 2012. Dále se hodnoty peněžních prostředků snižovaly, a to proto, že většina všech závazků, které nejsou placeny hotově nebo kartou, jsou placeny z účtu ovládající osoby v rámci cash-poolingu.

### Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je společnost schopná sledovat využití jejího majetku.

Tab. 25: Ukazatele aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

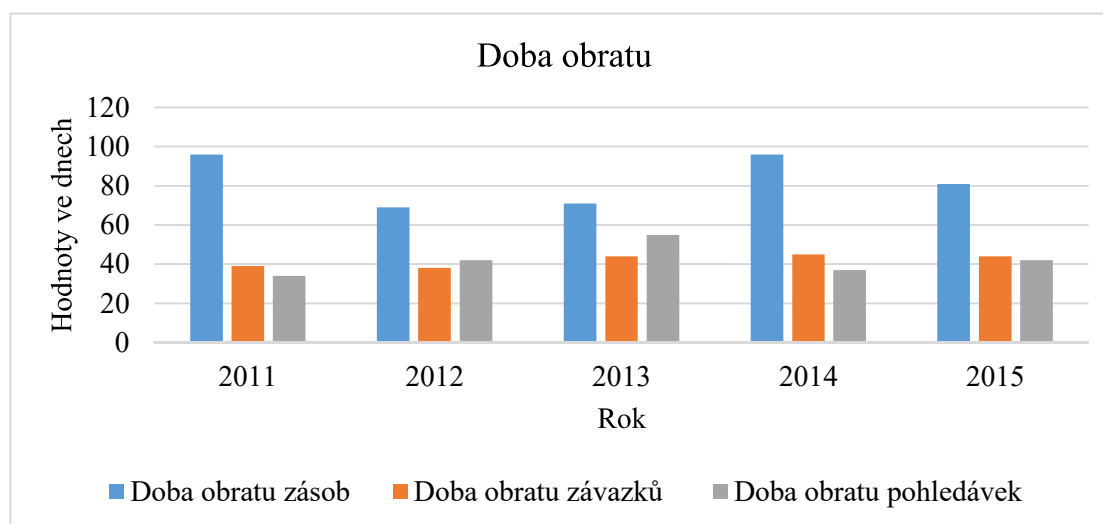
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat celkových aktiv</b>	0,82	1,07	0,88	0,76	0,94
<b>Rychlost obratu zásob</b>	3,61	5,75	5,27	3,79	4,56
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	96	69	71	96	81
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	39	38	44	45	44
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	34	42	55	37	42

Hodnota ukazatele obratu celkových aktiv byla nejvyšší v roce 2012, kdy obrat činil 1,07, a v tomto roce, jako jediném, také dosáhla doporučených hodnot. V ostatních obdobích byly hodnoty vždy nižší, ne však příliš. V roce 2014 byla nižší hodnota způsobena nižšími tržbami, kdy došlo k mírnému poklesu výrobní činnosti. Nejvíce se doporučené hodnotě

přiblížil rok 2015, kdy byla hodnota nižší pouze o 0,06, kdy došlo k nárůstu tržeb z prodeje vlastních výrobků, vlivem vyšší poptávky.

Rychlost obratu zásob byla nejnižší v roce 2011 a 2014, kdy společnost dosáhla stejné hodnoty 3,81. Nejlepších hodnot dosáhla v roce 2012, kdy byla doba obratu nejvyšší a doba obratu zásob nejnižší. Obdobných hodnot dosáhla v roce 2013, kdy byla rychlost obratu pouze o 0,2 nižší než v roce 2012 a doba obratu zásob o 2 dny vyšší.

Při výpočtu hodnot doby obratu zásob byly použity průměrné denní náklady, jejich použití je efektivnější než použití tržeb (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 153). V roce 2011 i 2014 ležely zásoby na skladě v průměru 96 dní. Hodnoty dle oborového průměru se pohybují okolo 11 až 14 dní, ke kterým se společnost nepřiblížila ani v jednom ze sledovaných období. V roce 2012 se hodnota ukazatele snížila o 27 dní, tedy na 69 dní, v roce 2013 se mírně zvýšila na 71 dní. Daikin Device Czech Republic při svém skladování využívá metody Just in time, díky které se snaží minimalizovat své skladovací náklady. Vysokou hodnotu doby obratu tvoří především zásoby materiálu, který je ve většině případů dováženy z Japonska nebo z Thajska od jiných společností ze skupiny Daikin. Jejich dopravení trvá mnohdy i více než dva měsíce, a proto musí mít společnost vždy dostatečné zásoby materiálu na skladě, jinak by nemohla plynule vyrábět.



Graf 12: Ukazatele doby obratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že doba obratu pohledávek byla pouze v letech 2011, 2014 a 2015 nižší než doba obratu závazků. Znamená to tedy, že například v roce 2013 v průměru na platbu

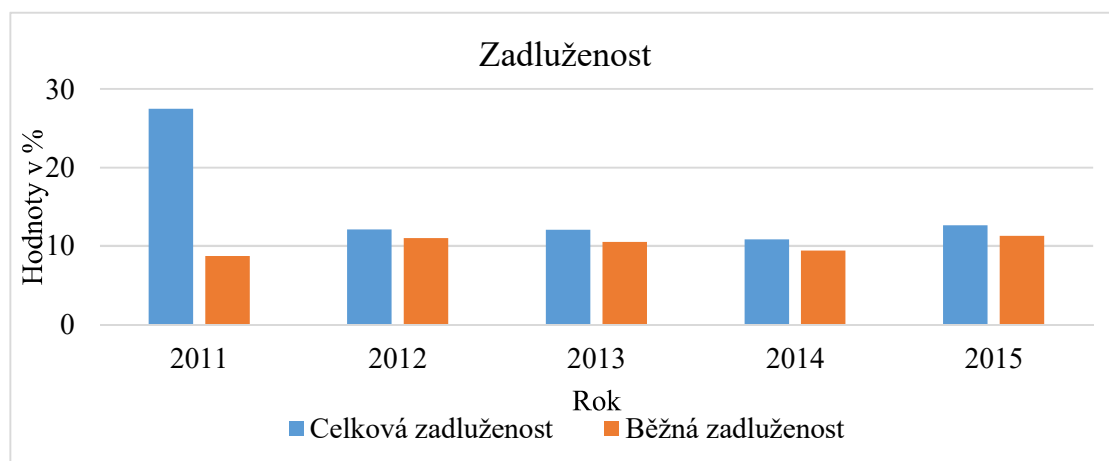
od svých odběratelů společnost čekala 55 dní, zatímco své závazky splácela v průměru za 44 dní, což je negativní. V roce 2014 došlo k poklesu doby obratu pohledávek, ale v dalším roce byl rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek pouhé dva dny. Stanovená doba splatnosti pohledávek je vždy do 20. dne následujícího měsíce. Daikin Device Czech Republic však má občas problémy s platbou některých pohledávek od odběratelů z Plzně a Belgie. Mnohdy kvůli banálnímu problému nezaplatí některé faktury i půl roku. V roce 2015 společnost evidovala pohledávky po splatnosti v hodnotě 4 312 tis. Kč. Společnost se snaží splácet své závazky včas, ještě před datem jejich splatnosti. Doba obratu závazku se pohybuje okolo 40-45 dní, což odpovídá průměrné době splatnosti na přijatých fakturách od dodavatelů.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazují, v jakém rozsahu společnost využívá dluhy k financování.

Tab. 26: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost (v %)</b>	27,47	12,12	12,08	10,85	12,68
<b>Běžná zadluženost (v %)</b>	8,72	11,03	10,54	9,42	11,3
<b>Koeficient samofinancování (v %)</b>	72,53	87,78	87,92	89,15	87,32
<b>Dlouhodobé krytí aktiv</b>	1,31	1,34	1,66	2,06	2,33
<b>Úrokové krytí</b>	29,37	97,41	112733	157241000	64218000



Graf 13: Zadluženost společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky i grafu je patrné, že celková zadluženost byla nejvyšší v roce 2011, kdy byla společnost zadlužena z 27,47 %, jehož příčinou byl vysoký závazek za ovládanou osobou, který byl v roce 2012 splacen. V následujících třech letech se zadluženost snižovala až na konečných 10,85 %. V roce 2015 došlo k zvýšení o 1,83 %, avšak celkově společnost ve všech letech dosahovala nízké zadluženosti. Analýzou bylo zjištěno, že zadluženost je tvořena převážně krátkodobými dluhy. Běžná zadluženost je také poměrně nízká, hodnoty se pohybovaly v rozmezí od 8 do 11 %, kdy tuto běžnou zadluženost tvořily převážně závazky z obchodních vztahů, především za Daikin Motor (Suzhou), Daikin Device (Suzhou), Daikin Europe N.V. a dalšími členy skupiny Daikin.

Koeficient samofinancování se do roku 2014 zvyšoval. Největší rozdíl přišel v roce 2012, kdy se koeficient zvýšil oproti roku 2011 o 15,25 % na celkových 87,78 %. Snížení oproti roku 2014 o pouhých 1,83 % přišlo v roce 2015. Celkově je však podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech vysoký, což je pozitivní, ale není příliš efektivní, aby bylo vše kryto vlastními zdroji.

Podle ukazatele dlouhodobého krytí aktiv je společnost překapitalizovaná. Hodnoty vyšší než jedna značí, že společnost je sice velmi stabilní, avšak efektivnost jejího podnikání se snižuje. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, kdy hodnota činila dokonce 2,33. Nejnižší a zároveň nejvíce efektivní byla hodnota 1,06 v roce 2011.

Nejhoršího výsledku v oblasti úrokového krytí dosahovala společnost v roce 2011, vlivem nákladových úroků placené na účet ovládající osoby za poskytnutí půjčky v roce 2008. V roce 2013 byl zisk o 112 733 tis. Kč vyšší než placené úroky, protože úroky společnosti se rovnaly jednomu tis. Kč. V tomto roce došlo ke splacení půjčky ovládající osobě. Nejlepších výsledků dosahovala společnost v letech 2014 i 2015, kdy žádné nákladové úroky platit nemusela. Společnost dosahovala ve všech obdobích dobrých výsledků.

### **Provozní ukazatele**

Pro výpočet jednotlivých provozních ukazatelů jsou důležité především jednotlivé druhy nákladů.

Tab. 27: Provozní ukazatele (Zdroj: vlastní zpracování)

v Kč	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Nákladovost výnosů</b>	0,95	0,93	0,95	0,92	0,97
<b>Materiálová náročnost</b>	0,60	0,63	0,65	0,65	0,72
<b>Mzdová produktivita</b>	18,19	19,54	17,65	17,41	20,35

Nákladovost výnosů byla po celou dobu sledovaného období vyvážená a změny byly jen minimální. Hodnota ukazatele by měla každým rokem klesat, to se jí podařilo pouze v letech 2012 a 2014, v následujících letech však vždy došlo k velmi mírnému zvýšení.

Materiálová náročnost se až do roku 2014 pohybovala okolo 0,6 Kč. Nárůst o 0,07 Kč nastal v roce 2015, který byl způsoben zvýšenými náklady na spotřebu materiálu a energií o 457 423 Kč vlivem vyšší výroby a spuštění výroby nových typů kompresorů a přípravě nové výroby tlakových nádob na rok 2016. Hodnota tohoto ukazatele by se měla rok od roku snižovat, v tomto případě se však kromě roku 2014, kdy byla hodnota stejná jako v roce 2013, zvyšovala. To je způsobeno rozšiřováním výroby společnosti Daikin Device Czech Republic, a tím i náklady s tím spojené.

Ukazatel mzdové produktivity připadá nejvíce výnosů na korunu mezd v roce 2015, kdy hodnota činí 20,35 Kč, což je o 2,94 Kč více než v roce předešlém. Tento nárůst nastal díky vysokým tržbám především z prodeje svých výrobků vlivem rostoucí poptávky, ale také zvýšením mezd zaměstnancům. Výška mzdové produktivity by měla růst, ovšem v roce 2013 došlo k poklesu o 1,89 Kč, a v roce následujícím o dalších 0,24 Kč. Tento pokles byl způsoben nižšími tržbami v obou letech, v roce 2013 také poklesem mezd a následně v roce 2014 snížením počtu zaměstnanců.

### 3.6 Shrnutí finanční analýzy

Nejprve byla provedena analýza pomocí soustav ukazatelů, které ukázaly, že nejlépe se společnosti dařilo v letech 2012 až 2014, kdy se ve všech třech ukazatelích hodnoty nacházely nad úrovní šedé zóny, což značí, že je její finanční situace dobrá. V roce 2011 se společnost podle všech ukazatelů nacházela v tzv. šedé zóně. Tato horší finanční situace byla způsobena doznívající celosvětovou ekonomickou krizí. Po zlepšení v následujících třech letech došlo v roce 2015 k mírnému zhoršení, kdy navzdory

nejvyšším tržbám ze všech analyzovaných období byly nejvyšší také celkové náklady, způsobené především vysokými náklady na materiál a energie způsobené rozšiřováním výrobní činnosti. V tomto roce dosáhla společnost nižšího zisku, než tomu bylo v předešlých letech. Kralický Quick test ukázal, že v roce 2015 dokonce společnost opět spadla do tzv. šedé zóny. Podle Altmanova indexu je však jeho finanční situace dobrá.

Na základě analýzy absolutních ukazatelů bylo zjištěno, jaká je struktura aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Výše aktiv se po celou dobu sledování zvyšovala. Největší část aktiv tvoří do roku 2013 dlouhodobý majetek. Od roku 2014 však největší část aktiv tvoří oběžný majetek, jehož hodnota neustále rostla. Oběžný majetek je tvořen do roku 2012 z větší části zásobami, především materiálu a výrobků, od roku 2013 krátkodobými pohledávkami za ostatními členy skupiny Daikin, především k ovládající osobě, která spravuje její finanční prostředky.

Struktura pasiv je tvořena převážně vlastním kapitálem. Společnost do roku 2014 ze svých výsledků hospodaření postupně snižovala ztrátu z minulých let. Výsledek hospodaření společnosti byl po celou dobu kladný. Nejvyššího výsledku hospodaření dosáhla v roce 2012 vlivem zvýšení prodejních cen svých výrobků a vyššího prodeje. Cizí zdroje jsou tvořeny převážně krátkodobými závazky za nákup materiálu, především za Daikin Device (Suzhou), Daikin Motor (Suzhou) a dalšími dodavateli.

Tržby z prodeje vlastních výrobků byly nejvyšší v letech 2015 a 2012. V roce 2012 byly vysoké tržby způsobeny, výše zmíněným, zvýšením prodejních cen. Společnost také kromě roku 2013 v menší míře nakupovala a prodávala zboží. Tyto nákupy byly spojeny s potřebou vykrytí své objednávky. V roce 2015 byla vysoká výkonová spotřeba společnosti, vysoké náklady na materiál a energie ovlivnily přípravy na zavedení výroby a nové výrobní projekty. Osobní náklady společnosti do roku 2014 klesaly, kvůli snížení mezd zaměstnanců a jejich odchodu, v roce 2015 se kvůli přijetí nových zaměstnanců zvýšily. Provozní výsledek hospodaření byl po celé sledované období kladný, zatímco finanční výsledek hospodaření byl kladný pouze v letech 2011 a 2014. Výsledek ovlivňují rozdíly z přecenění cenných papírů a derivátů na jejich reálnou hodnotu. Daň z příjmů tvořila ve všech obdobích daň odložená. Společnost je příjemcem státní dotace v podobě investičních pobídek formou slevy na dani z příjmů, která tvoří hmotnou podporu



na úhradu nákladů za vytvoření nových pracovních míst. Společnost v roce 2011, 2012 i 2014 použila ztrátu z let 2008/2009 a 2009/2010 k pokrytí základu daně.

Společnost v rámci efektivnějšího řízení likvidity využívá cash-pooling, kdy ovládající osoba spravuje její finanční prostředky. Hodnota čistého pracovního kapitálu byla po celé sledované období kladná, a kromě roku 2012 se jeho hodnota zvyšovala vlivem růstu zásob materiálu a výrobků. Hodnota čistého peněžně-pohledávkového fondu byla v letech 2011, 2014 i 2015 záporná. V letech 2014 i 2015 to bylo vlivem vysoké pohledávky za ovládající osobou, v roce 2011 vysokých zásob, kdy společnost ještě nevyužívala tolik metody Just in time jako v následujících letech. Hodnota pohotových prostředků byla záporná, avšak kvůli nízkým zůstatkům na účtu Pokladna a Účty v bankách, kdy tyto peníze jsou určeny pouze pro platby kartou nebo hotově.

Při analýze poměrových ukazatelů byla nejdříve provedena analýza pomocí ukazatelů rentability. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že nejvíce rentabilní byla společnost v roce 2012, pouze u ukazatele rentability tržeb byla nejvyšší hodnota zaznamenána v roce 2014. Nejméně ziskový byl pro společnost rok 2015, kdy se hodnoty pohybovaly okolo 2. Míra zisku je nízká především proto, že jsou zákazníci Daikin Device Czech Republic další členové skupiny Daikin. Hodnoty byly většinou nižší, než činily hodnoty pro oborový průměr.

Hodnoty běžné likvidity přesáhly ve všech obdobích doporučené hodnoty. V následujících letech se hodnota zvyšovala především růstem pohledávky za ovládající osobou. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu běžné likvidity vlivem zvýšení hodnoty závazků z obchodních vztahů. U pohotové likvidity bylo v roce 2011 i 2012 dosaženo doporučených hodnot, dále byly hodnoty vždy vyšší než doporučené, což bylo způsobeno pohledávkami za ovládající osobou. Peněžní likvidita dosahovala výsledných hodnot okolo nuly, to bylo způsobeno stejně jako u rozdílových ukazatelů nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku.

Obrat celkových aktiv ukázal, že by společnost mohla svůj majetek využívat efektivněji, jelikož kromě roku 2012 nedosahovala doporučených hodnot. Hodnoty doby obratu zásob dosahovaly vysokých hodnot, které jsou způsobeny tím, že jsou některé díly a materiál dováženy z Japonska nebo od jiných společností ze skupiny Daikin, a jejich

dopravení trvá mnohdy i více než dva měsíce. U doby obratu pohledávek byla doba obdobná jako doba obratu závazků. Společnost však má problémy s placením některých faktur od svých odběratelů, kteří mnohdy i půl roku nejsou schopni pohledávku zaplatit. Své závazky se společnost snaží platit včas.

Na základě ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že zadluženost společnosti je nízká. Nejvíce zadlužená byla v roce 2011, kvůli závazku k ovládající osobě, ten byl v roce 2012 vyrovnán. Dále se pak do roku 2014 zadluženost snižovala. Podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech je vysoký. Podle ukazatele dlouhodobého krytí aktiv je společnost překapitalizovaná, což efektivnost jejího podnikání snižuje. Hodnoty úrokového krytí dosahují po celou dobu dobrých výsledků, především od roku 2013, kdy společnost splatila svou půjčku za ovládající osobou.

Nákladovost výnosů byla vyvážená a změny byly minimální. Materiálová náročnost byla do roku 2014 konstantní, v roce 2015 nastal růst kvůli vysoké hodnotě nákladů na energii a materiál související s rozšiřováním výroby. Ukazatel mzdové produktivity by měl růst, to se v roce 2013 i 2014 nepodařilo, jelikož došlo ke snížení počtu zaměstnanců a mezd. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015, a to hlavně díky přijetí nových zaměstnanců.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY

Na základě všech provedených analýz bylo zjištěno, že společnost funguje dobře, bez závažnějších problémů, a to na základě dlouholetých zkušeností, především japonského managementu. Jelikož je společnost členem skupiny obchodních korporací Daikin a je pod dohledem mateřské společnosti, její řízení je tak z velké části závislé i na jejím rozhodnutí.

Následující návrhy jsou námětem a doporučením, jak zlepšit či odstranit některé zjištěné nedostatky, které z provedených analýz vyplynuly. Pro řešení krizových oblastí jsou navržena tato opatření:

- ☞ změnit způsob skladování výrobků,
- ☞ řízení pohledávek a
- ☞ další návrhy.

### 4.1 Změna způsobu skladování výrobků

Společnost Daikin Device Czech Republic využívá externího skladování, pomocí kterého chce zamezit vzniku velkého množství zásob. Hotové výrobky jsou co nejdříve předávány společností, které realizují jejich uskladnění a dodání odběratelům. Tento druh skladování však představuje náklady navíc oproti tomu, kdyby si své výrobky nebo zboží skladovala sama, ve svých prostorech. V roce 2015 zaplatila společnost logistickým společností za skladování a manipulaci přes 500 tis. Kč a s rostoucí výrobou se tyto náklady zvyšují. Výrobky se po jejich vyrobení nachází ve výrobní hale, a poté jsou buď rovnou přepraveny k odběrateli, nebo jsou převezeny do externích skladů, ze kterých jsou později přepravovány. Problém činí nedostatek místa pro jejich odložení před tím, než jsou předány k přepravení odběratelům. Vzhledem k tomu, že společnost do budoucna plánuje rozšíření své výrobní činnosti, měla by zvážit postavení menšího skladu, který by sloužil k uskladnění výrobků před jejich přepravou k odběratelům nebo do externích skladů. Na pozemku společnosti se nachází zatím nevyužité místo, kde by bylo možné tento menší skladový prostor postavit. Předtím je samozřejmě nutné zhodnotit, jak velké

finanční prostředky by bylo potřeba vynaložit na výstavbu, nebo by bylo lepší zůstat u externího skladování.

Pokud by se společnost rozhodla pro výstavbu ocelové skladovací haly o rozměrech 25x20x8 metrů, o celkové ploše 500 m<sup>2</sup> činila by cena odhadem více než 3 563 tis. Kč (Gametall a.s., 2017). Společnost by tím omezila využití externího skladování, do kterého vkládá každoročně více než 500 000 Kč, kdy se hodnota vložených prostředků s rostoucím objemem výroby zvyšuje. Společnosti by se vložené finanční prostředky do této investice v budoucnu vrátily. Společnost navíc disponuje nevyužitým kapitálem, který by mohla do této investice vložit, jistě by se jí v budoucnu mohl menší skladovací prostor hodit.

Tab. 28: Cenová nabídka skladovací haly (Zdroj: Gametall a.s., 2017)

Cena konstrukce	1 383 600 Kč
Cena střešního pláště	515 600 Kč
Cena stěnového pláště	694 000 Kč
Cena výplní - vrata, okna	290 600 Kč
Cena doplňků - žlaby apod.	39 600 Kč
Cena za dopravu	21 900 Kč
<b>Cena celkem bez DPH</b>	<b>2 945 300 Kč</b>
DPH 21 %	618 500 Kč
<b>Celková cena s DPH</b>	<b>3 563 800 Kč</b>

## 4.2 Řízení pohledávek

Doba obratu pohledávek ukázala, že společnosti platí odběratelé v průměru okolo 40 dnů. Své závazky však mnohdy platila dříve, než jí byly placeny pohledávky. Device Czech Republic však má problémy s platbou některých pohledávek od odběratelů z Plzně a Belgie. Mnohdy kvůli banálnímu problému nezaplatí některé faktury i půl roku. Pokud zjistí problém například s nedodáním některého výrobku, fakturu zablokují a nezaplatí ji. Společnosti však nedají o svém problému vědět, a tak až po čase Daikin Device Czech Republic zjistí, že některé faktury nejsou zaplacené. Například v roce 2015 na konci období činily pohledávky po splatnosti 4 312 tis. Kč. K žádné z nich však nevytvořila opravnou položku, jelikož jejich doba po splatnosti byla kratší než 3 měsíce. Jedním z důvodů bylo také to, že se jednalo o pohledávky za Daikin Europe N.V. a společnost

tedy nechtěla opravnou položku vytvářet, protože očekávala, že ji v blízké době zaplatí. Společnost by měla zvážit tvorbu účetní opravné položky, například pokud by doba po splatnosti přesáhla 90 dnů i přesto, že se jsou jejími odběrateli členové skupiny Daikin. Tím by došlo k dočasnému snížení hodnoty pohledávky, pokud by došlo k jejímu splacení, opravná položka by se zrušila.

Společnost by se měla zaměřit na lepší kontrolu svých pohledávek, a to především na ty, u kterých se blíží konec jejich splatnosti, a následně poslat upomínku k jejich zaplacení, popřípadě se dotázat, z jakého důvodu nebyly pohledávky zaplaceny. Tuto kontrolu by měla provádět účetní, která má na starost již samotnou fakturaci. Kontrola by měla být prováděna ke konci každého měsíce. Kvůli vysoké vyjednávací síle odběratelů by pro společnost nebylo vhodné zavést sankce za pozdní platby.

### **4.3 Další návrhy**

Společnost by do budoucna měla také sledovat budoucí vývoj vybraných ukazatelů, u kterých finanční analýza odhalila nedostatky. Zaměřit by se měla také na zvyšování motivace svých klíčových zaměstnanců.

#### **4.3.1 Zvýšení motivace klíčových zaměstnanců**

Lidský faktor je pro všechny společnosti nejcenějším zdrojem, který tvoří jejich hodnotu. Společnost Daikin Device Czech Republic trápí problém odchodů svých stálých zaměstnanců, kteří pro společnost představují velkou oporu tím, že znají veškeré důležité firemní postupy a její strategii. Časté odchody zaměstnanců jsou způsobeny příznivou ekonomickou situací, kdy si zaměstnanci mohou dovolit opustit své stávající zaměstnání a najít si zaměstnání s lepším mzdovým ohodnocením. Měla by se také snažit udržet si své zaměstnance pracující na výrobních pozicích, především operátorů pracujících na výrobních linkách, jelikož na těchto pozicích pracují především absolventi středních odborných škol, kterých v současnosti ubývá. Společnost by se měla snažit své zaměstnance motivovat například zvýšením mezd, vyplacením vyšších prémie nebo odměn za nějaký mimořádný pracovní úkol, který nemusí být přímo v popisu jejich práce. Pokud by společnost zvýšila své roční osobní náklady o 5 %, činilo by zvýšení nákladů 8

401 tis. Kč oproti roku 2015. Celkové osobní náklady by se tak pohybovaly okolo 176 424 tis. Kč.

Zvýšení osobních nákladů by snížilo také výsledek hospodaření společnosti, který by tak po zdanění činil 55 580 tis. Kč. Zvýšení nákladů a snížení výsledku hospodaření ovlivní také rentabilitu společnosti, která se vlivem snížení výsledku hospodaření sníží. Tento pokles však není ani v jenom případě příliš výrazný. Hodnota rentability byla i před zvýšením osobních nákladů nízká vlivem vysokých nákladů na spotřebu materiálu a energií.

Tab. 29: Ukazatele rentability před a po zvýšení osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

V %	ROE	ROA	ROS
<b>Před zvýšením osobních nákladů</b>	2,75	2,41	2,57
<b>Po zvýšením osobních nákladů</b>	2,10	2,10	2,23

Pro zlepšení vztahů na jednotlivých odděleních by společnost mohla vložit finanční prostředky například do společného školení nebo tzv. teambuildingu, který slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Motivaci zaměstnanců by společnost mohla zvýšit také tím, kdyby odměňovala své zaměstnance za to, pokud by doporučili potenciálního zájemce na pracovní pozici (především tedy pro výrobní pozici), který by byl po úspěšném přijímacím řízení přijat. Náležela by tak jemu i novému zaměstnanci mimořádná odměna, ovšem pouze pokud by zaměstnanec zůstal ve společnosti pracovat po předem stanovenou dobu. Tím by vyřešila problém s nedostatkem výrobních zaměstnanců a zároveň také zvýšila i jejich motivaci.

Motivace však nemusí být pouze finanční, protože mnohdy stačí své zaměstnance pochválit za dobře odvedenou práci. Správná motivace zaměstnanců vede k plnění svých podnikových cílů. Zaměřit by se mohla také na to, aby nadřízení dbali na osobnějším kontaktu se svými podřízenými, komunikace totiž často probíhá pomocí e-mailů. Společnost by mohla zapracovat také na lepší informovanosti zaměstnanců nejen o společnosti Daikin Device Czech Republic, ale i o Daikinu jako celku. Snažit se o to, aby si zaměstnanci víc vážili toho, že pracují pro celosvětově významnou a úspěšnou společnost příslušného oboru podnikání.

### 4.3.2 Sledovat budoucí vývoj vybraných ukazatelů

V rámci efektivnějšího řízení by společnost měla sledovat vybrané ukazatele, u kterých byly finanční analýzou zjištěny drobné nedostatky, aby zabránila možným budoucím problémům.

Tab. 30: Vybrané ukazatele pro budoucí porovnání (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>S čím porovnávat?</b>	<b>Jak často?</b>
<b>Doba obratu pohledávek</b>	S dobou splatnosti pohledávek	Každého čtvrt až půl roku
<b>Doba obratu závazků</b>	S průměrnou dobou splatnosti závazků	Každého čtvrt až půl roku
<b>Mzdová produktivita</b>	S hodnotou předchozího období, kdy by hodnota měla růst	Alespoň jedenkrát za rok
<b>Ukazatele rentability</b>	S hodnotami oborového průměru	Alespoň jedenkrát za rok
<b>Běžná zadluženost</b>	S vývojem hodnoty ukazatele z předchozích let	Alespoň jedenkrát za rok

Doby obratu pohledávek a závazků by společnost měla porovnávat také mezi sebou tak, aby byla hodnota doby obratu pohledávek vyšší nebo obdobná jako doba obratu závazků. Hodnota mzdové produktivity by měla růst, proto by ji společnost měla alespoň jedenkrát za rok porovnat s hodnotou mzdové produktivity z předchozího období. Kvůli poklesu rentability v roce 2015 oproti předchozím obdobím by bylo vhodné sledovat její vývoj v příštích obdobích a porovnávat jej také s oborovými hodnotami. V roce 2015 došlo také k nárůstu běžné zadluženosti spojenou s růstem hodnoty krátkodobých závazků, společnost by měla kontrolovat, aby nedocházelo k rychlému nárůstu krátkodobých závazků oproti krátkodobým pohledávkám. S tím souvisí také sledování doby obratu závazků.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o. za období 2010 až 2015 a na zjištěné nedostatky navrhnout příslušná opatření. Návrhy na zlepšení její situace vycházejí z provedených analýz.

Nejprve byla provedena analýza vnějšího okolí společnosti. Bylo zjištěno, že společnost si mezi konkurencí jiných obchodních korporací, které vyrábí klimatizační a tepelné zařízení, stojí velmi dobře. Její výrobky jsou vysoce kvalitní a nezaostává za konkurencí. Společnost se snaží neustále rozvíjet své výrobní portfolio, aby nevyráběla pouze kompresory do klimatizací. Největší hrozbou pro společnost může být odchod zaměstnanců do jiných obchodních korporací, a to ve většině případů kvůli vyššímu mzdovému ohodnocení a nedostatečné motivaci. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že společnosti nemá žádné vážnější problémy, které by mohly ohrozit její existenci. V rámci řízení své likvidity řídí její finanční prostředky mateřská společnost využitím cash-poolingu. Nedostatky, které ukázala finanční analýza, byly především potíže s poklesem ziskovosti v roce 2015 a s řízením pohledávek.

V návrhové části byly navrženy možnosti řešení problémů, které vyplynuly z provedených analýz. První návrh představovala změna v oblasti skladování zásob, ke kterým využívá externích společností, které pro ni výrobky skladují. Navržena byla možnost výstavby menšího skladu na samotném pozemku společnosti, který by jí mohl v budoucích letech ušetřit náklady na externí skladování. Zaměřit by se měla také na řízení svých pohledávek, především si hlídat splatnost a úhrady od odběratelů, kteří mnohdy neplatí včas. V závislosti na problém odchodů zaměstnanců ze společnosti bylo navrženo, aby se zlepšila motivace zaměstnanců, hlavně vyšším mzdovým ohodnocením nebo zlepšením vztahů v pracovním kolektivu.

Celkově si Daikin Device Czech Republic s.r.o. vede velmi dobře a jeho finanční situace je uspokojivá. Společnost by měla využít rychle rostoucí ekonomiku ke svému budoucímu růstu a hlídat si své krizové oblasti. Pokud takto učiní, nemusí se nijak výrazně obávat o své postavení na trhu. Navržená opatření by se mohla stát předlohou pro řešení případných problémů.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 802510396X.

Český statistický úřad: Doba obratu zásob. *CZSO.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32955076/150141-1644.pdf/>

Český statistický úřad: Obyvatelstvo podle věku a rodinného stavu. *CZSO.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853359/1300691601.pdf/842b23fa-2a71-4511-8d27-7e190846f7fc?version=1.0>

Český statistický úřad: Počet obyvatel v Jihomoravském kraji. *CZSO.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32398143/13005916b01.pdf/21ed6251-4264-41cf-be3d-392128da431b?version=1.0>

Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v letech 2011-2015. *CZSO.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanых>

Český statistický úřad: Průměrná roční míra inflace. *CZSO.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace\\_1994\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_)

Český statistický úřad: Rentabilita celkových aktiv. *CZSO.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32955076/150141-1639.pdf/>

Český statistický úřad: Rentabilita tržeb. *CZSO.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32955076/150141-1641.pdf/>

Český statistický úřad: Rentabilita vlastního kapitálu. *CZSO.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32955076/150141-1640.pdf/7>

Český statistický úřad: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu. CZSO.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>

Daikin Brno: Naše filozofie. *Daikin Device Czech Republic s.r.o.* [online]. Brno: Daikin, ©2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://daikinbrno.cz/index.php?page=o-nas&daikin=3>

Daikin Brno: O nás. *Daikin Device Czech Republic s.r.o.* [online]. Brno: Daikin, ©2016 [cit. 2016-11-9]. Dostupné z: <http://daikinbrno.cz/index.php?page=o-nas>

DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2011.* Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2012.* Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2013.* Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2014.* Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC s.r.o. *Výroční zpráva: Výroční zpráva za fiskální rok končící 31.3.2015.* Brno: Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Daikin Industries, Ltd: Corporate information. Daikin Global [online]. Ósaca, Japan: *Daikin Industries, Ltd.*, ©2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.daikin.com/about/corporate/index.html>

Daikin: Přehled skupiny Daikin Europe. Daikin Airconditioning Central Europe [online]. Praha: *Daikin Airconditioning Central Europe Czech Republic, spol. s.r.o.*, ©2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.daikin.cz/daikin/o-spolecnosti-daikin-europe/prehled-spolecnosti-daikin-europe-group/>

DOBBS, Michael E. Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis. *Competition Forum* [online]. Indiana: American Society for Competitiveness, 2012, 10(1), 22-33 [cit. 2016-10-24]. ISSN 15452581. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1189673886?accountid=1711>

Gametall a.s.: Výpočet cenové nabídky. 2017. *Gametall - výroba a montáž ocelových hal a konstrukcí* [online]. Kamenný Újezd: Gametall a.s. [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.montovane-haly.com/rychly-vypocet-kalkulace/>

GRASSEOVÁ, Monika. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 9788026500322.

GRASSEOVÁ, Monika. 2013. *Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 392 s. ISBN 9788026601791.

KALOUDA, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 321 s. ISBN 9788073805913.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 9788071797135.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 9788024744568.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 342 s. ISBN 9788074005381.

KOLÁŘ, P. a J. MRKVIČKA. 2006. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 228 s. ISBN 8073572192.

LANDA, Martin. 2008. *Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 176 s. ISBN 9788025119945.

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce leden 2016. *Mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2005-2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:

<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce říjen 2014. *Mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2005-2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-rijen-2014-19503>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO.cz. 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--\\_4--ctvtlet-2015--221221/](http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvtlet-2015--221221/)

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. 2005. *Index IN05*. Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně. 143-146 s. ISBN 8021037539. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 9788024755342.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 9788025133866.

STRATEGIC MANAGEMENT INSIGHT: McKinsey 7S Model. *Strategicmanagementinsight.com* [online]. Strategic Management Insight, ©2013-2016 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024720494.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra inflace v letech 2011-2015 v % .....	38
Graf 2: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v letech 2011-2015 .....	39
Graf 3: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání.....	40
Graf 4: Altmanův model Z-skóre.....	53
Graf 5: Index IN05.....	54
Graf 6: Kralickýv Quick test.....	56
Graf 7: Vybrané položky aktiv .....	59
Graf 8: Vybrané položky pasiv .....	63
Graf 9: Vybrané položky VZZ .....	67
Graf 10: Ukazatele rentability.....	69
Graf 11: Vývoj likvidity .....	70
Graf 12: Ukazatele doby obratu .....	72
Graf 13: Zadluženost společnosti .....	73

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: McKinsey 7S Model .....	16
Obr. 2: Hlavní budova společnosti .....	35

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů .....	21
Tab. 2: Průměrné oborové hodnoty rentability vlastního kapitálu pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu .....	26
Tab. 3: Průměrná oborová hodnota rentability celkových aktiv pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu .....	27
Tab. 4: Průměrná oborová hodnota rentability tržeb pro výrobu a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného .....	27
Tab. 5: Profil společnosti .....	34
Tab. 6: Altmanův model Z-skóre .....	52
Tab. 7: Index IN05 .....	53
Tab. 8: Kralickův Quick test .....	54
Tab. 9: Tabulka s bodovým hodnocením Quick testu .....	55
Tab. 10: Vybrané položky aktiv .....	56
Tab. 11: Absolutní změny horizontální analýzy aktiv .....	57
Tab. 12: Procentní změny horizontální analýzy aktiv .....	57
Tab. 13: Vertikální analýza aktiv .....	58
Tab. 14: Vybrané položky pasiv .....	60
Tab. 15: Absolutní změny horizontální analýzy pasiv .....	60
Tab. 16: Procentní změny horizontální analýzy pasiv .....	60
Tab. 17: Vertikální analýza pasiv .....	61
Tab. 18: Vybrané položky VZZ .....	63



Tab. 19: Absolutní změny horizontální analýzy VZZ .....	64
Tab. 20: Procentní změny horizontální analýzy VZZ.....	64
Tab. 21: Vertikální analýza VZZ.....	66
Tab. 22: Rozdílové ukazatele.....	67
Tab. 23: Ukazatele rentability v % .....	68
Tab. 24: Ukazatele likvidity.....	70
Tab. 25: Ukazatele aktivity .....	71
Tab. 26: Ukazatele zadluženosti .....	73
Tab. 27: Provozní ukazatele.....	75
Tab. 28: Cenová nabídka skladovací haly .....	80
Tab. 29: Ukazatele rentability před a po zvýšení osobních nákladů .....	82
Tab. 30: Vybrané ukazatele pro budoucí porovnání.....	83

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Příloha č. 2: Rozvahy 2011-2015 společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Příloha č. 3: Výkazy zisku a ztráty 2011-2015 společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.



Příloha č. 2: Rozvahy 2011-2015 společnosti Daikin Device Czech Republic s.r.o.

Označení	ROZVAHA - Aktiva – hodnoty v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	2 506 898	2 278 720	2 392 319	2 536 154	2 662 459
A	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	-	-	-	-	-
B	Dlouhodobý majetek	1 744 077	1 509 494	1 290 245	1 112 761	1 012 323
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	261	709	695	666	538
B.I.3.	Software	261	448	695	544	538
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý majetek	-	261	-	66	-
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	56	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 743 816	1 508 785	1 289 550	1 112 095	1 011 785
B.II.1.	Pozemky	88 216	88 216	88 216	88 216	88 216
B.II.2.	Stavby	441 364	422 843	404 271	385 522	368 472
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	1 211 213	992 349	794 898	636 149	511 946
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 854	5 273	421	2 208	31 924
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 169	104	1 744	-	11 227
C.	Oběžná aktiva	761 701	767 985	1 097 622	1 418 834	1 646 154
C.I.	Zásoby	569 168	422 194	398 336	506 475	548 162
C.I.1.	Materiál	364 295	281 665	271 010	321 961	382 523
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	6 548	9 570	1 041	385	54
C.I.3.	Výrobky	197 697	130 952	125 816	184 129	142 218
C.I.5.	Zboží	169	-	-	-	23 367
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	459	7	469	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	191 450	344 743	699 164	912 265	1 097 934
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	174 261	256 138	307 342	155 121	281 430
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	65 135	382 047	715 166	811 525
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 838	5 326	4 621	4 639	4 427
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	119	384	255	358	551
C.III.9.	Jiné pohledávky	12 232	17 760	4 899	36 981	1
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 083	1 048	122	94	58
C.IV.1	Peníze	173	47	34	17	26
C.IV.2	Účty v bankách	910	1 001	88	77	32
D.I.	Časové rozlišení	1 120	1 241	4 452	4 559	3 982
D.I.1.	Náklady příštích období	1 120	1 241	4 452	4 559	3 982

<b>Označení</b>	<b>ROZVAHA – Pasiva – hodnoty v tis. Kč</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	Pasiva celkem	2 506 898	2 278 720	2 392 319	2 536 154	2 662 459
A.	Vlastní kapitál	1 818 296	2 000 370	2 103 433	2 260 935	2 324 916
A.I.	Základní kapitál	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000
A.I.1.	Základní kapitál	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000	2 128 000
A.III.	Fondy ze zisku	8 241	13 838	22 942	28 095	35 970
A.III.1.	Rezervní fond	8 241	13 838	22 942	28 095	35 970
A.IV.	VH minulých let	-429 878	-323 541	-150 572	-52 662	96 965
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	96 965
A.IV.2.	Nerozdělená ztráta z minulých let	-429 878	-323 541	-150 572	-52 662	0
A.V.1.	VH běžného účetního období	111 933	182 073	103 063	157 502	63 981
B.	Cizí zdroje	688 602	278 350	288 886	275 219	337 543
B.II.	Dlouhodobé závazky	28 882	26 997	36 667	36 406	36 643
B.II.10.	Odložený daňový závazek	28 882	26 997	36 667	36 406	36 643
B.III.	Krátkodobé závazky	659 720	251 353	252 219	238 813	300 900
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	144 014	162 719	161 722	185 759	201 836
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	441 011	0	0	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	7 719	8 084	7 477	8 128	8 347
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 012	4 250	3 955	4 162	4 453
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	21 407	42 316	44 486	12 801	33 424
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	17	17	25	41	41
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	20 479	23 670	22 776	25 924	34 762
B.III.11.	Jiné závazky	21 061	10 297	11 728	1 998	18 037

Příloha č. 3: Výkazy zisku a ztráty 2011-2015 společnosti Daikin Device Czech Republic  
S.r.o.

Označení	Výkaz zisku a ztráty - hodnoty v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	142 571	80 917	0	33 447	57 976
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	113 720	73 497	0	33 533	60 075
+	Obchodní marže	28 851	7 420	0	-86	-2 099
II.	Výkony	2 023 983	2 259 363	2 079 248	1 931 608	2 397 183
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 908 643	2 320 501	2 092 317	1 873 880	2 437 115
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	115 262	-62 955	-13 886	57 504	-40 458
II.3.	Aktivace	78	1 817	817	224	526
B.	Výkonová spotřeba	1 543 216	1 674 213	1 550 863	1 486 225	1 970 039
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 356 098	1 538 490	1 401 381	1 355 703	1813126
B.2.	Služby	187 118	135 723	149 482	130 522	156913
+	Přidaná hodnota	509 618	592 570	528 385	445 297	425 045
C.	Osobní náklady	170 225	168 107	165 906	164 795	168 023
C.1.	Mzdové náklady	125 270	124 320	121 464	119 779	123 948
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	900	900	900	900	900
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	40 920	39 799	40 411	39 632	39640
C.4.	Sociální náklady	3 135	3 088	3 131	4 484	3535
D.	Daně a poplatky	589	652	661	618	625
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	238 465	228 617	220 899	185 144	178272
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	6 246	26 201	6 778	11 580	4580
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	402	21 566	50	3 004	55
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	5 844	4 635	6 728	8 576	4525
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 293	24 220	2 600	7 579	1169
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	96	21 847	99	3 429	29
F.2.	Prodaný materiál	2 197	2 373	2 501	4 150	1140
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	310	9 480	-879	-231	1726
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 192	1 479	3 233	2 132	3989
H.	Ostatní provozní náklady	5 496	4 878	4 006	4 773	4410
*	Provozní výsledek hospodaření	99 679	184 296	145 203	96 331	79 389
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	19 136	5 528	14 553	41 687	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	1 940	-10 783	28 709	0	52983
X.	Výnosové úroky	3	1	0	0	48

N.	Nákladové úroky	4 209	1 869	1	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	85 543	55 649	39 851	65 284	58 175
O.	Ostatní finanční náklady	78 813	74 200	58 165	46 061	20 411
*	Finanční výsledek hospodaření	19 720	-4 108	-32 471	60 910	-15 171
Q.	Daň z příjmů	7 466	-1 885	9 669	-261	237
Q.2.	odložená	7 466	-1 885	9 669	-261	237
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	111 933	182 073	103 063	157 502	63 981
***	Výsledek hospodaření za účetní období	111 933	182 073	103 063	157 502	63 981
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	119 399	180 188	112 732	157 241	64 218